



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

Proyecto de Innovación
Convocatoria 2018-2019
Nº de proyecto 162

El Efecto Sísifo y el sistema de mentoría en una organización de alumnos supervisada. El caso de la Agencia Junior El Estudio.

Prof. Giorgio De Marchis (IP), Prof. Francisco Muñoz
Facultad de Ciencias de la Información
Departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación

1. Objetivos propuestos en la presentación del proyecto

En la Universidad moderna los alumnos necesitan una relación directa con la práctica. La mayor parte de los alumnos están sobre todo interesados en aprender a hacer cosas. La comunidad docente, sin embargo, está especialmente interesada en que los alumnos aprendan a pensar antes de hacer las cosas. Es necesario entonces combinar las dos prioridades para lograr una docencia óptima.

El proyecto de la agencia junior trata de responder a la necesidad que tiene la enseñanza universitaria de ofrecer plataformas para la formación práctica de los estudiantes, asegurando unas condiciones de aprendizaje que reflejen la realidad laboral, y en las que se ponga en práctica el aprendizaje teórico. Por ello, en la agencia de comunicación junior El Estudio se intenta lograr que los alumnos aprendan a pensar y piensen antes de generar ideas para los proyectos reales a los que se enfrentan.

La agencia está compuesta en su mayoría por estudiantes del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Facultad de Ciencias de la Información¹. La agencia pretende simular los métodos, sistemas, y procedimientos de trabajo de una agencia de comunicación profesional. Desde sus comienzos, El Estudio capta y desarrolla sus proyectos preferentemente entre empresas de nueva creación, *startups*. También presta ayuda en otros ámbitos del entorno de organizaciones de interés público (p.ej., Facultad, Universidad, organizaciones gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro).

A través de su colaboración con este proyecto de innovación docente, los alumnos y alumnas de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas a) consolidan los conocimientos teóricos adquiridos en clase y los aplican en la ejecución de proyectos profesionales en un entorno académicamente controlado; b) trabajan de forma individual y grupal en las destrezas, habilidades y competencias profesionales necesarias en condiciones reales de mercado laboral; c) desarrollan hábitos y rutinas de trabajo en equipo similares a las que se aplican en agencias de comunicación y relaciones públicas profesionales; e) obtienen en todas las fases de su trabajo una evaluación interna y externa del progreso del trabajo y de la idoneidad de las técnicas y herramientas aplicadas.

En un capítulo titulado “La repetición de tareas en las organizaciones: El efecto Sísifo”, que se publicará en 2020 en la editorial Pirámide, hemos definido el Efecto Sísifo como la situación indeseada que ocurre cuando hay que repetir aprendizajes que ya se habían dado. Esto es, se trata de un efecto derivado de la inexperiencia de los nuevos miembros de una organización. Este efecto se da en todas las organizaciones, pero es especialmente evidente en aquellas con alta rotación de personal. En el caso de las organizaciones de estudiantes, el efecto se da de forma aguda. Los estudiantes permanecen un número limitado de años en la Universidad, además, intentan diversificar sus actividades. Consecuentemente, están poco tiempo en una organización. Tener que comenzar cada año desde cero no resulta aceptable para una organización que quiere crecer en calidad. Y aumentar la calidad tiene que ser un objetivo de toda organización, también de aquellas formadas por estudiantes. El Estudio tiene ambición de convertirse en un referente entre las agencias de comunicación junior.

¹ En el plan estratégico está planteado que se vayan integrando también alumnos de otros grados, especialmente Comunicación Audiovisual, Periodismo, y Bellas Artes.

El nuevo miembro que se incorpora a una organización tiene que adquirir conocimientos de una forma rápida para poder subir su nivel y alcanzar un nivel mínimo y necesario para ofrecer un servicio excelente. Éste incremento rápido de nivel es un objetivo en la agencia junior y es coherente con los fines de los alumnos, quienes desean aprender rápidamente para sentirse capaces de enfrentarse a los retos del mercado actual, al tiempo que necesitan aumentar su autoestima. Los miembros de la organización aumentan su autoestima cuando ven que logran mejorar y que su trabajo es útil. Por otro lado, perciben que su trabajo es valioso si ven que tiene un efecto externo (p.ej., si una campaña que preparan se utiliza en el mundo real).

Es necesario entonces que los nuevos integrantes de la agencia reduzcan su curva de aprendizaje. Los procesos de mentoría son eficaces para reducir la curva de aprendizaje y lograr integrar rápidamente a los nuevos miembros en una organización (Zhang, Qian, Wu, Wen, y Zhang, 2016). Por ello, el proyecto de innovación docente ha consistido en implementar un sistema de mentoría.

Definimos como proceso de mentoría a la relación entre una persona experta y un aprendiz en la que la persona experta aporta su experiencia y conocimientos para ayudar el desarrollo profesional y personal del aprendiz (Wanberg, Welsh, y Hezlett, 2003).

El sistema implementado dentro del proyecto de innovación docente ha tenido tres niveles. En el primer nivel, los alumnos con experiencia tutorizan a los nuevos miembros. Así, los nuevos miembros hacen las tareas y los miembros más veteranos les corrigen. Se insiste en que, en caso de duda, pregunten. Una ventaja de este nivel es que los alumnos no tienen vergüenza a preguntarse entre ellos y se sienten más cohibidos a preguntar a los docentes. En el segundo nivel, los asesores mentorizan a todos los estudiantes, y evalúan el producto resultado de la corrección de los alumnos veteranos. Finalmente, en un tercer nivel, el Delegado del Decano—que es el responsable de la agencia por delegación—lleva a cabo tareas de supervisión para asegurar que el proceso funciona correctamente, averigua qué funciona y qué no funciona, y planifica mejoras.

De lo anterior se deriva que el objetivo general del proyecto de innovación docente es crear un sistema de mentoría que ayude a los alumnos a aprender más rápidamente para satisfacción propia, de la organización, y de las empresas a las que la agencia ofrece su ayuda.

A partir de este objetivo general, la creación del sistema de mentoría tiene varios objetivos específicos:

- 1.- Lograr que los alumnos aprendan de una forma más rápida.
- 2.- Involucrar los alumnos en el proyecto (i.e., que se sientan parte de la agencia y se integren con los compañeros²)
- 3.- Aportar beneficios tanto a los alumnos mentores como a los alumnos aprendices.
- 4.- Aportar beneficios a los mentores senior.

² Para la integración de los alumnos en el grupo, además de la mentoría, se ha descubierto que es importante incentivarles a que se citen fuera de las horas de clase para tomar algo por la tarde o por la noche. Previamente se había intentado crear el sentimiento de pertenencia incentivándoles a que permanecieran muchas horas en la agencia, aunque fuera para llevar a cabo deberes de las asignaturas. Sin embargo, la interacción social en un entorno lúdico ha sido la táctica que mejor ha funcionado.

2. Objetivos alcanzados

Los objetivos generales se suelen alcanzar en el medio plazo. Sin embargo, su éxito suele correlacionar con los logros de los objetivos específicos, que se pueden medir más fácilmente en el corto plazo. Por ello, al plantear el sistema de mentoría se definieron los indicadores de actuación (kpi, *key performance indicator*) de éxito de los diferentes objetivos específicos. Al terminar el proyecto se pasaron dos cuestionarios anónimos, uno a los mentores senior y otro a los alumnos, tanto a los alumnos que han sido mentores de otros alumnos como a los que no lo han sido. El logro de los objetivos específicos se ha medido a través del nivel alcanzado para cada kpi en el corto plazo. Hay que subrayar que estamos midiendo un efecto percibido, no un efecto objetivo.

A continuación listamos los objetivos específicos, los kpi, y el nivel alcanzado.

1.- Cada aprendiz tiene un mentor asignado.

Cada nuevo miembro debería saber qué compañero es su mentor. El kpi se ha definido como el grado en el que los miembros de la agencia sabían que tenían un mentor asignado.

A la pregunta “¿Has tenido claro a qué COMPAÑERO con más experiencia podías preguntar dudas?”, se ha valorado con 3,5 de media sobre 5 [Desviación típica (DT) = 0,5; Mediana = 3,5; Moda = 3; n = 10].

En este curso no se asignó un mentor en todos los casos porque así lo requería poder contestar a la pregunta dos. Puesto que la pregunta se ha hecho a todos, se pueden haber sesgado los resultados. Hubiera sido necesario discernir en el cuestionario entre los alumnos que siempre han tenido mentor y los que no lo han tenido siempre. Se trata de una mejora a implementar en el próximo cuestionario.

2.- Confirmar que los efectos del sistema de mentoría son positivos para los participantes.

Se compara el efecto en los miembros individuales de tener y no tener mentor. Se cree que debería haber un efecto positivo tanto en los mentores como en los mentorizados (Allen, Eby, Poteet, Lentz, y Lima, 2004; Barrett, 2002; Stokes & Merrick, 2013). El kpi ha sido el grado de valor percibido de los efectos de mentoría.

A la pregunta “Piensa en los proyectos en los que has tenido un COMPAÑERO como mentor. Valora de forma global la calidad de tu aprendizaje en esos proyectos”, los participantes han dado un valor medio de 3,9 sobre 5 (SD = 1,4; Mediana = 4; Moda = 5; n = 9). A la pregunta “Piensa en los proyectos en los que NO has tenido un COMPAÑERO como mentor. Valora de forma global la calidad de tu aprendizaje en esos proyectos”, la valoración media ha sido de 3,8 (DT = 0,4; Mediana = 4; Moda = 4; n = 10). Finalmente, a la pregunta “Los proyectos han sido supervisados por mentores senior. ¿Cómo de útil consideras tener un mentor en los proyectos?”, el valor medio ha sido de 4,3 (SD = 0,5; mediana = 4; Moda = 4; n = 10).

Los alumnos no han percibido gran diferencia entre tener la mentoría de los propios compañeros o no tenerla. En cambio han notado un efecto en la mentoría de los asesores. Creemos que para que la mentoría sea eficaz es necesario que los alumnos mentores estén mejor preparados. Hay que trabajar en esa dirección y lograr mejorar el nivel de preparación de los miembros mentores.

4.- Confirmar que el sistema de mentoría es positivo para los alumnos mentores y para los profesionales.

Para confirmar los efectos positivos del sistema de mentoría en los alumnos que han ejercido como mentores por ser “senior”, se les ha preguntado por su satisfacción con la tarea y su percepción de cuánto han aprendido.

A la pregunta hecha a los alumnos que han sido mentores “¿Crees que has aprendido durante tu tarea como mentor?”, se ha obtenido una media de 4,0 sobre 5, (DT = 0,0; Mediana = 4; Moda = 4; n = 4). Al valorar su experiencia como mentores, concretamente a la pregunta “Valora la calidad de tu EXPERIENCIA como mentor” los alumnos han dado un valor de 4,5 sobre 5 (DT = 0,6; Mediana = 4,5; Moda = 4; n = 4). Finalmente, al preguntar sobre cuánto ha aportado el proceso de mentoría a su formación como profesionales (“Valora cuánto estás de acuerdo con la siguiente afirmación: El proceso de mentoría ha aumentado mi competencia profesional”), los alumnos han dado un valor de 4,2 sobre 5 (SD = 0,4; Mediana = 4; Moda = 4; n = 10).

En conclusión, los alumnos están satisfechos con ser mentores. La experiencia como mentores la perciben sobre todo como una fuente de satisfacción, y menos como fuente de aprendizaje (i.e., entender en mayor profundidad las cosas para poder contarlas). Posiblemente, ser mentores les haga sentir bien consigo mismos, les aumente su autoestima. Se trata de emociones positivas para ellos y para la organización.

5.- Involucrar los alumnos en el proyecto:

Es importante que los miembros de la organización se sientan implicados con el proyecto. Se ha medido cuánto se ha logrado implicar los alumnos en el proyecto a través de varias preguntas sobre la percepción de haber aprendido y su grado de satisfacción.

Así, se ha preguntado cuánto creyeron haber aprendido en la agencia (“¿Cuánto crees que aprendiste en la agencia?”). El valor medio ha sido de 5,7 sobre 7 (DT = 0,8, Mediana = 6, Moda = 6, n = 10).

También se ha preguntado cuánto creen que lo aprendido en la agencia les ha permitido dar sentido a lo visto en clase (“Cuánto crees que participar en la agencia te ha permitido comprender, dotar de sentido o de utilidad a lo que has visto en las clases del Grado?”). A esta pregunta también han dado una respuesta media de 5,7 de 7 (DT = 0,7, Mediana 6, Moda 6, n = 10).

En cuanto a la importancia que dan a la agencia, se ha preguntado cuánto se sienten orgullosos de ser parte de la agencia (“Me honra ser miembro de ‘El Estudio’”) y la valoración ha sido de 6,2 sobre 7 (DT = 0,92; Mediana = 6,5; Moda = 7; n = 10)³.

Finalmente, a la pregunta “Me alegra que exista la agencia junior ‘El Estudio’ en la Facultad” los miembros han valorado con una media de 6,5 en una escala de 1 a 7, (DT = 0,71, Mediana = 7, Moda = 7, n = 10).

Como conclusiones, decir que a pesar de que siempre se puede, y debe, mejorar, se puede concluir que el proyecto está siendo exitoso. Todas las variables medidas han

³ Este curso se preguntó a todos los antiguos miembros sobre sus valoraciones de la agencia. Queremos poner de manifiesto que los valores han mejorado a lo largo del tiempo. Destacamos el valor de orgullo de pertenencia porque lo consideremos de especial relevancia. Así, los alumnos cuyo último curso en El Estudio fue el 2015-2016, valoraron su orgullo como Media = 3,3 (DT = 0,6; Mediana = 3,0); en el curso 2016-2017, Media = 4,0 (DT = 1,4, Mediana = 4,0); curso 2017-2018, Media = 4,0 (DT = 0,8; Mediana = 4,0); curso 2018-2019, Media = 4,5 (DT = 0,5; Mediana = 4,5).

dado un valor superior al 8 en base 10, y en muchos casos con valores muy altos (p.ej., un 6,5 es un 9,3 en base 10). También los asesores están contentos con el proceso. En el cuestionario anónimo que se les ha pasado, a la pregunta “¿Cómo de útil consideras ha sido PARA TI participar en el proceso de mentoría?” han dado una valoración media de un 4,7 sobre 5 (SD = 0,5; Mediana = 5; Moda = 5; n = 4). A otra pregunta, “Valora la calidad de tu EXPERIENCIA como mentor”, la valoración ha sido un 5 sobre 5 (SD = 0,0; Mediana = 5; Moda = 5; n = 4).

3. Metodología empleada en el proyecto

Los nuevos miembros que se incorporan a la organización tienen que acortar la curva de aprendizaje y adquirir conocimientos de forma rápida. El sistema de mentoría se ha creado con este fin. Dicho sistema tiene dos vertientes: a) mentoría de pares, esto es, la mentoría entre los propios alumnos, y b) mentoría de asesores, esto es, profesionales o profesores que mentorizan a los alumnos.

Así, por un lado, los alumnos con experiencia son mentores de los compañeros con menos experiencia informándoles sobre las plantillas, procedimientos, formas de hacer de la organización, y revisando su trabajo en los proyectos. Igualmente, los alumnos mentores han tenido la responsabilidad de las tareas y llevaban a cabo un control de la calidad de las tareas realizadas por sus compañeros. Esto es, los alumnos mentorizados llevaban a cabo las tareas que los mentores revisaban. Este proceso de mentoría tiene muchas ventajas. La primera es que los mentores más expertos se sienten responsables y orgullosos de poder ayudar y enseñar. La segunda es que los mentores aprenden a la hora de enseñar. Finalmente, los estudiantes tienen la tendencia a agruparse por cursos, y el proceso de mentoría ayuda a integrar a los miembros de diferentes cursos.

Además del nivel de mentoría entre pares, se ha implementado un segundo nivel, los asesores. Los mentores senior (i.e., los docentes y asesores) han controlado la calidad de las tareas entregadas. En teoría, los mentores y los aprendices son miembros de la misma organización pero de diferente status (Tong y Kram, 2013). Sin embargo, en El Estudio los mentores senior son profesionales que vienen a la agencia junior una vez a la semana o cada quince días para asesorar el trabajo de los miembros de la agencia.

Las etapas seguidas en el proceso de mentoría han sido cinco: planificación; comunicación; formación y emparejamiento; implementación del programa; y retroalimentación. Veamos brevemente cada una de las etapas.

Es necesario a) planificar el proceso para que tenga éxito. Esta fase de planificación se llevó a cabo el curso pasado en el que ya se hicieron unas pruebas de cómo funcionaría la mentoría. El propio proyecto de innovación docente es parte de dicha planificación. En una segunda fase de comunicación (b) se buscaron mentores entre profesionales en activo, entre docentes con el perfil profesional, y profesionales jubilados. La parte de comunicación también consiste en dar a conocer la agencia. Esta fase del proceso se llevó a cabo también antes del programa de mentoría. Una tercera fase es c) la formación y emparejamiento. Aprender a hacer, siendo un estudiante, es básicamente aprender procedimientos. Por ello, en la fase de formación y emparejamiento, los aspirantes tienen que pasar un breve curso en el que se les enseña dónde están los procedimientos, plantillas, y documentos de la organización. Hasta que hayan terminado el curso, los alumnos no son un miembro de pleno derecho de la organización. En el cursillo, entre otras cosas, se les explica la misión, visión, y valores de la agencia, qué es la mentoría, cómo va a funcionar, y sus dos niveles. Instruir a los nuevos miembros sobre cómo será el proceso de mentoría es necesario. En él se les empareja, esto es, se informa sobre quién será su mentor o mentores, y se les dan

referencias sobre qué va a ocurrir y qué hacer en caso de dudas sobre el propio proceso. Igualmente, es necesario formar a los mentores. En la fase de d) implementación del programa, se aplican los dos niveles antes mencionados. Una última etapa del proceso de mentoría ha consistido en e) la retoralimentación. La fase de control es una de las etapas básicas de un sistema de mentoría porque permite mejorarlo. El funcionamiento del sistema de mentoría se mide a lo largo del curso académico de una manera informal y al final de cada curso de una manera formal, a través de un cuestionario. Además, algunos estudios dicen que si no hay retroalimentación se deja de percibir la mentoría como un sistema útil y se termina abandonándolo (MacLennan, 1995: 264).

Como conclusión, se han alcanzado los objetivos propuestos en el corto plazo, algo necesario para alcanzar los objetivos generales. El sistema de doble mentoría ha funcionado. Sin embargo, como primera mejoría se aconseja que los alumnos mentores dediquen un tiempo exclusivamente para mentorizar a los nuevos miembros. Es necesario que los alumnos mentores tengan esa tarea en exclusiva para que se dediquen a transmitir sus conocimientos. Esto hay que hacerlo al menos hasta que el sistema de mentoría sea parte de la cultura de la organización. El mentor puede, por ejemplo, llevar a cabo una tarea mientras explica qué está haciendo al aprendiz, el aprendiz observa; o el aprendiz hace las tareas mientras el mentor observa y sugiere mejoras; o los dos procesos se alternan. La duración de esta mentoría está aún por determinar (p.ej., dos semanas, un mes).

4. Recursos humanos

A lo largo del curso, se ha contado con la ayuda de asesores y expertos para implementar el segundo nivel del sistema de mentoría. En concreto, cuatro profesionales se han involucrado de manera casi semanal para mentorizar a los miembros de la agencia. Se trata del Prof. Francisco Muñoz, Fernando Herrero, Maribel Muñoz, y Mar Sánchez. También se ha contado con la asesoría de otros profesionales para proyectos puntuales.

El profesor Muñoz es profesor asociado en el departamento de Teorías y Análisis de la Comunicación y cuenta con amplia experiencia como director de agencias de comunicación. Además, es miembro de esta propuesta de innovación docente.

Fernando Herrero es exCEO de la agencia de publicidad TiempoBBDO, una de las más grandes en España mientras Fernando la dirigía.

Maribel Muñoz ha sido redactora creativa en varias agencias de renombre y ganadora del Gran Premio del Festival de Publicidad de Cannes, el premio de mayor prestigio que se puede ganar en el mundo de la publicidad.

Mar Sánchez es Planificadora Estratégica senior de la agencia Publicis y doctoranda en la Facultad.

5. Desarrollo de las actividades

A lo largo del curso se ha aplicado el sistema de mentoría a varios de los proyectos llevado a cabo por la agencia. Se listan a continuación.

- Servicio de asesoría en comunicación a Fundeen (<https://www.fundeen.com/es>). Fundeen es una startup dedicada al *crowdfunding* para proyectos de energías renovables. A través de esta plataforma pequeños inversores aportan cantidades de máximo 500 euros por proyecto, y un máximo de 2.000 euros en total, para

financiar proyectos de energías limpias, como la instalación de paneles solares en fábricas, por ejemplo.

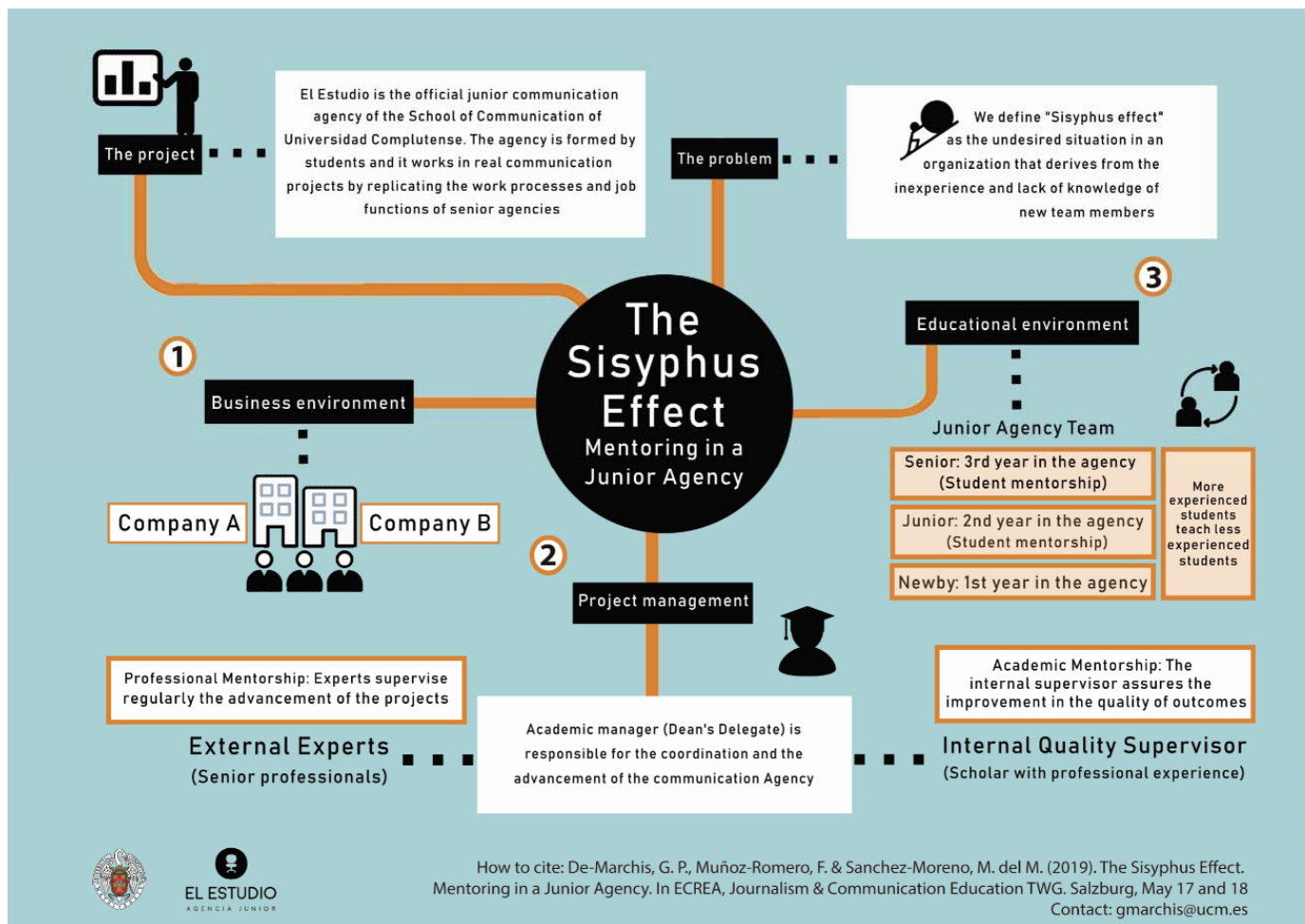
- Colaboración para el congreso internacional IAMCR para el desarrollo del escenario del Congreso y apoyo técnico para el desarrollo de la cartelería.
- Renovación de la web de la agencia.
- Asesoría de comunicación al propietario de un local en la Calle Libertad que deseaba movilizar a los negocios de la zona con una campaña de comunicación en contra de los grafitis antiestéticos.
- Portadas colección de comunicación editorial Síntesis.
- Servicio de asesoría de comunicación a la startup UpDevices (<https://www.updevices.com/>). Se trata de una startup centrada en el desarrollo de prototipos médicos. Nuestra ayuda se ha centrado, en concreto, en su proyecto de OstoCutter, una máquina que realiza un corte personalizado para el ajuste perfecto de las bolsas de ostomía. Ostocutter quiere aportar mayor autonomía y calidad de vida a las personas con bolsa.

Uno de los retos con los que nos hemos encontrado desde el comienzo de la agencia El Estudio ha sido los tiempos de entrega. Los alumnos han sido lentos a la hora de llevar a cabo las tareas. Es uno de los efectos de la inexperiencia. Se puede comparar a la dificultad que hemos tenido todos a la hora de aprender a conducir, y la soltura que se adquiere con la práctica. El Efecto Sísifo hace referencia también a esto y el sistema de mentoría es un mecanismo para reducirlo. Por ello, los procesos se están acortando, los alumnos son cada vez más rápidos, y cada vez se van a poder llevar a cabo más proyectos de serie y en paralelo. La experiencia adquirida por los alumnos senior va a ayudar mucho para alcanzar este objetivo.

Como actividades complementarias, se ha participado en un congreso en la Universidad de Salsbugo (Austria) y organizado por ECREA (17-18 May 2019), con una ponencia titulada “The Sysiphus Effect. Mentoring in a junior agency”, firmado por Giorgio P. De Marchis, Maria del Mar Sanchez-Moreno, y Francisco Muñoz-Romero. Se adjunta el cartel presentado como anexo.

Igualmente, se ha participado en el congreso nacional CUICIID 2019 y se va a publicar un capítulo de libro titulado “La repetición de tareas en las organizaciones: El efecto Sísifo” en la editorial Pirámide. El autor es el IP de este proyecto de innovación docente y en el capítulo se menciona el proyecto como subvencionado por “Innova Docentia de la UCM. Proyecto 162/2018-2019”.

6. Anexos



7. Referencias

- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136.
- Barrett, R. (2002). Mentor supervision and development – exploration of lived experience. *Career Development International, 7*(5), 279 – 83.
- MacLennan, N. (1995). *Coaching and Mentoring*. Farnham, UK: Gower.
- Stokes, P., & Merrick, L. (2013). Designing Mentoring Schemes for Organizations. In J. Passmore, D. B. Peterson, & T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 197–216). John Wiley & Sons.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring: A review and directions for future research. In J. . Martocchio & J. . Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 39 – 124). Oxford, UK: Elsevier.
- Zhang, Y., Qian, Y., Wu, J., Wen, F., & Zhang, Y. (2016). The effectiveness and implementation of mentoring program for newly graduated nurses: A systematic review. *Nurse Education Today, 37*(February), 136–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.11.027>