



Habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría universitaria en el programa IntegraTEC del Instituto Tecnológico de Costa Rica

Adriana Mata Salas

Instituto Tecnológico de Costa Rica

admata@itcr.ac.cr

Resumen

Los programas de mentoría de pares son una herramienta utilizada por las universidades para favorecer el proceso de ajuste y la permanencia exitosa de la población de primer ingreso. Para que esta estrategia se desarrolle adecuadamente es importante potenciar en los mentores sus habilidades de liderazgo, lo que se traducirá en un mejor seguimiento de los ahijados, así como en un valor agregado en su formación integral profesional. Esta investigación planteó como objetivo identificar los elementos claves del liderazgo asociados al proceso de mentoría del Programa Institucional IntegraTEC del Instituto Tecnológico de Costa Rica mediante una metodología cualitativa que incluyó revisión documental, cuestionarios y grupo focal con la participación de 303 personas. Se observó que la percepción de los mentores en cuanto a sus

habilidades es variable en todas las categorías de análisis, sin embargo, se lograron identificar varios elementos claves del liderazgo, específicamente en los ámbitos intrapersonal, interpersonal, de gestión y ética. Se encontraron 4 estilos de liderazgo, identificándose que el transformacional promueve la construcción de un vínculo de confianza y la consideración de las necesidades individuales de los ahijados. Se destacó además la importancia de generar espacios de formación que utilicen metodologías activas y vivenciales.

Descriptor: Mentoría, Liderazgo Transformacional, Educación Superior, Ajuste a la vida universitaria.

Introducción

El ajuste a la vida universitaria es un proceso multifactorial que abarca las dimensiones académica, social e institucional (Moreira-Mora et al., 2023) e implica para el estudiantado el desafío de adaptarse a un nuevo entorno (Duche et al., 2020).

Este proceso de adaptación es un factor determinante en la permanencia estudiantil, junto a las metas, atributos previos y compromisos individuales (Tinto, 1975), por lo que las instituciones de educación superior se enfrentan al reto de generar estrategias para contribuir a una transición exitosa. En este sentido, los programas de mentoría de pares se posicionan como una herramienta relevante para favorecer el ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso (Castro-Cabrera et al., 2022).

La mentoría puede definirse como una estrategia intencional orientada a favorecer el intercambio entre estudiantes avanzados y de primer ingreso, de tal forma que puedan compartir herramientas para una adecuada integración a la universidad (Dantas-Graciola et al., 2023). En este proceso el rol de las personas mentoras es determinante (Alonso-García, 2021; Rochin et al., 2020) y a la vez se convierte en un rico espacio para la formación de competencias, permitiendo que desarrollen un liderazgo más efectivo (Hirsch et al., 2021) y potencien sus habilidades a nivel interpersonal, de comunicación y solución de problemas, como un valor agregado para su posterior ingreso al mercado laboral (Estrada-Mejía et al., 2021).

De esta manera, el desarrollo de habilidades de liderazgo en estudiantes mentores, no solo favorece a la población de primer ingreso, sino que potencia además su formación profesional en un contexto nacional e internacional

que reconoce el papel fundamental de las habilidades para la vida en la educación universitaria (González-Molina et al., 2021; Laines-Alamina, 2024).

Dentro de estas habilidades, el liderazgo ha sido un constructo muy estudiado desde diferentes teorías y paradigmas. Para efectos de esta investigación se utilizó como referente una adaptación del modelo de amplio espectro de liderazgo propuesto por Bass y Avolio que inicia con el liderazgo pasivo-evitador hasta llegar al liderazgo transformacional (Molero et al., 2010; Kirkbride, 2006) de acuerdo con la siguiente escala:

- Pasivo-evitador
 - Laissez faire: no toma iniciativa ni asume sus responsabilidades, demostrando falta de interés.
 - Por excepción pasivo: actúa hasta que existe un problema o le solicitan ayuda.
- Correctivo
 - Por excepción activo: se enfoca en los errores.
- Transaccional:
 - Recompensa contingente: clarifica metas y objetivos, premiando los logros.
 - Transformacional:
 - Consideración individualizada: preocupación y escucha activa de las necesidades e ideas de cada persona.
 - Estimulación intelectual: favorece la autonomía y el desarrollo de habilidades.



- Motivación inspiracional: motiva e inspira a las personas, creando un sentido de prioridad y propósito.
- Influencia idealizada: demuestra cariño e inspira respeto, confianza y admiración.

Objetivo

Identificar los elementos claves del liderazgo asociados al proceso de mentoría de pares del Programa Institucional IntegraTEC del Instituto

Tecnológico de Costa Rica para favorecer el proceso de ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso.

Metodología

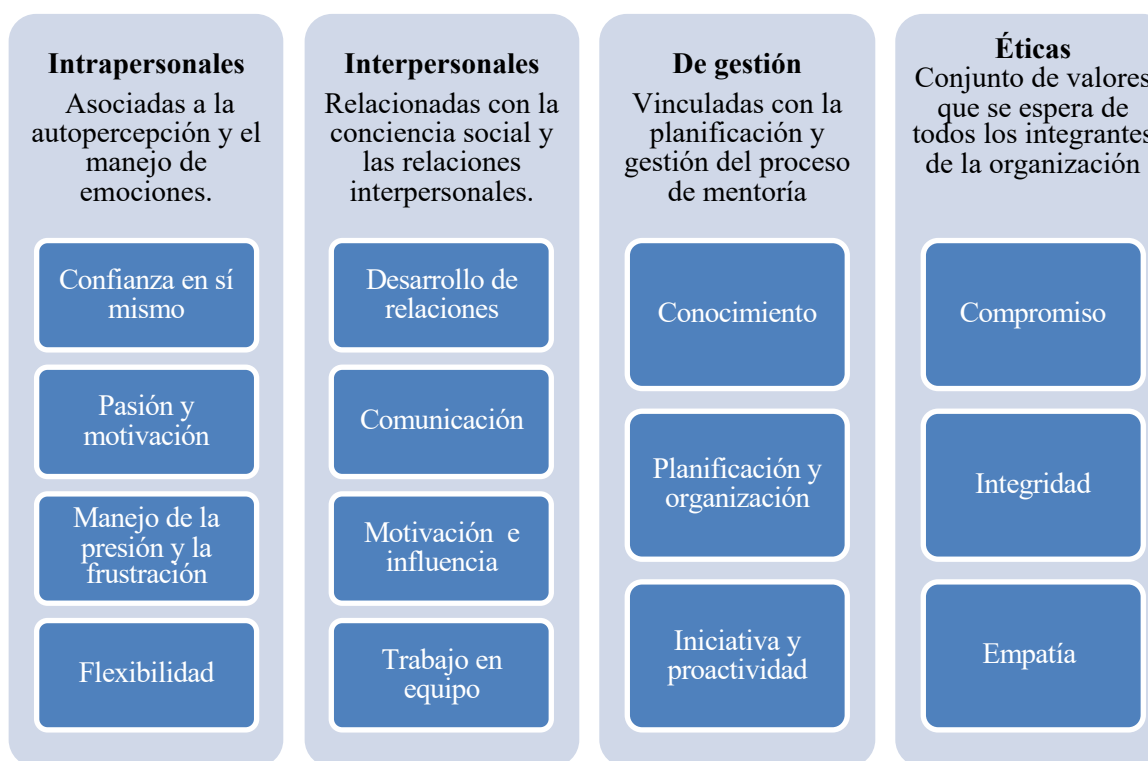
Esta investigación fue parte del proyecto final de graduación para optar por el Grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional (Mata-Salas, 2019). y se enmarcó en el paradigma naturalista con enfoque cualitativo, el cual procura la comprensión de los fenómenos humanos a partir de la percepción de las personas participantes (Vizcaíno-Zúñiga et al., 2023). Para dar validez a la investigación se recurrió al criterio experto y la triangulación tanto teórica como metodológica. Las técnicas de recolección de la información incluyeron revisión documental, aplicación de 5 cuestionarios y 1 grupo focal.

En el estudio participaron de manera voluntaria 303 personas pertenecientes al programa universitario IntegraTEC del Instituto Tecnológico

de Costa Rica incluyendo estudiantes de primer ingreso, mentores (as), líderes de equipo y profesionales en asesoría psicoeducativa, quienes completaron el correspondiente consentimiento informado para garantizar el manejo ético de la investigación.

El análisis de la información se realizó desde un enfoque cualitativo en el que se organizaron los datos según categorías de análisis, integrando la perspectiva de las personas participantes y procurando la triangulación con la teoría. Las categorías de análisis se definieron a partir de la revisión teórica, identificando 14 habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría que se agruparon de la siguiente manera: intrapersonales, interpersonales, de gestión y éticas, tal y como se observa en la Figura 1.

Figura 1. Habilidades de liderazgo asociadas a la mentoría



Fuente: Mata-Salas (2019).

Resultados

En términos generales se observó que la percepción de las personas mentoras en cuanto a sus habilidades de liderazgo es variable en todas las categorías de análisis planteadas, sin embargo, se logró identificar varios elementos claves del liderazgo asociado al proceso de mentoría universitaria, específicamente en los ámbitos intrapersonal, interpersonal, de gestión y ética.

Ámbito intrapersonal

La percepción positiva acerca de las propias habilidades, así como las experiencias y

conocimientos previos en cuanto al ejercicio de la mentoría parecen ser elementos que contribuyen a generar un alto nivel de autoconfianza, mientras que factores como una percepción negativa acerca de sus capacidades, así como el miedo a fallar, a la desaprobación y a la posibilidad de generar un daño en los estudiantes de primer ingreso, impactan negativamente en la confianza de algunos mentores.

Por otro lado, se evidenció un alto nivel de motivación para el ejercicio del rol mentor, específicamente en dos grandes vías: aportar (impactar positivamente en otras personas y retribuir a la

institución) y crecer (fortalecer sus propias habilidades, generar redes de contacto y disfrutar la vida universitaria).

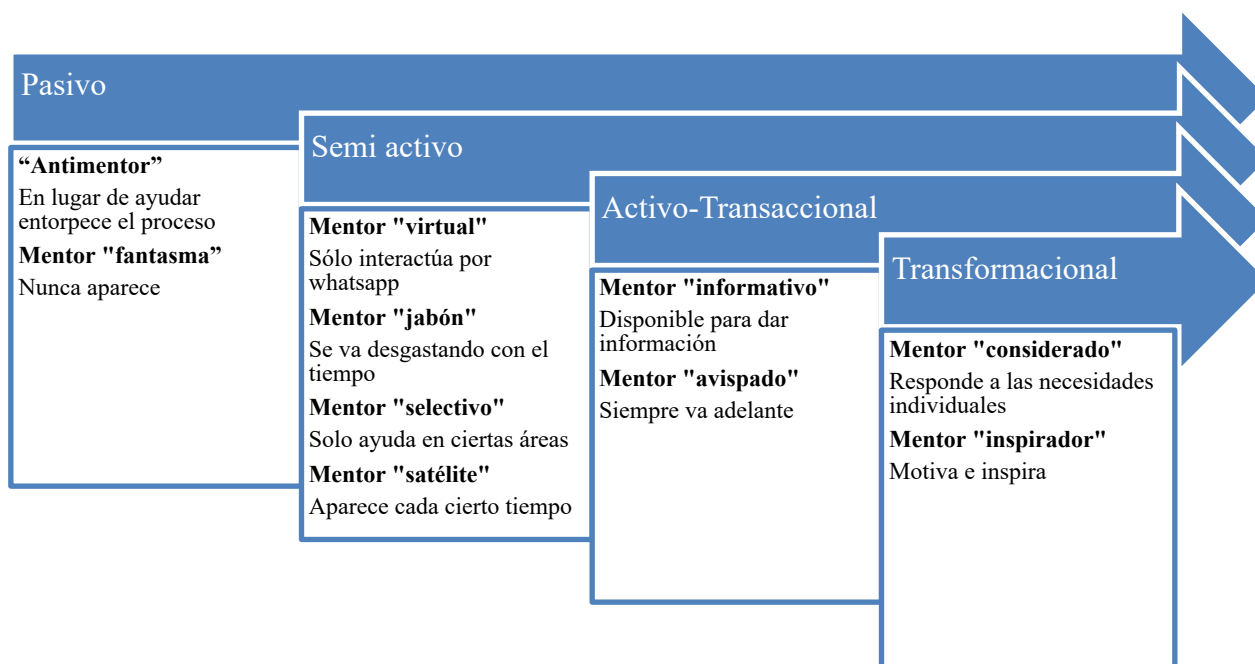
En cuanto al manejo de la presión y la frustración, algunos manifiestan lograr sobreponerse a los diferentes retos que se presentan durante el proceso de mentoría, sin embargo, muchos otros señalan haber experimentado dificultades en este ámbito, sobre todo en lo que respecta a la actitud indiferente por parte de algunos ahijados. En este sentido es importante recordar que dos factores relevantes para el éxito en la mentoría es el reconocimiento y la retribución (Ramani et al., 2006), así como la reciprocidad durante la relación (Cole, 2015).

En su mayoría, los mentores participantes mostraron fortalezas en cuanto a la flexibilidad a la hora de adaptarse a las necesidades de los ahijados a su cargo, así como en la apertura para implementar acciones de mejora en un siguiente periodo de mentoría.

Ámbito interpersonal

A partir de la adaptación del modelo de amplio espectro de liderazgo de Bass y Avolio (Molero et al., 2010; Kirkbride, 2006) se identificaron 4 grandes estilos de liderazgo en el ejercicio de la mentoría tal y como se observa en la Figura 2:

Figura 2. Estilos de interacción mentor-ahijado



Fuente: Mata-Salas (2019).

El estilo pasivo no establece vínculos ni comunica de manera asertiva o efectiva, demostrando escaso interés en la mentoría y en el caso específico del “Antimentor” incluso puede generar un entorpecimiento del proceso de ajuste de sus ahijados brindando información equivocada (*“Pésima, terminé ayudándolo más yo a él que a mí, era muy descuidado”, Ahijado anónimo*).

El semi activo incluye mentorías que tienen un impacto superficial o incompleto, apoyando en temas o momentos específicos o por medios únicamente remotos. En esta categoría sobresale el “Mentor jabón” que suele tener una comunicación inicial efectiva pero el descenso en sus interacciones posteriores limita su impacto y genera desmotivación (*“Las primeras semanas andaba desubicado en algunos temas (...) entonces mi mentora me asistía. Luego de algunas semanas perdimos comunicación. La experiencia en general fue efímera, pero en su momento útil, Ahijado anónimo*).

El activo-transaccional sí evidencia interés en el proceso y asume un rol que resulta valioso para sus ahijados, especialmente en cuanto a la información y la resolución de dudas, sin embargo, su nivel de motivación e influencia es limitado (*“Atendía cualquier duda que tuviera y de vez en cuando me preguntaba cómo me iba y si me podía ayudar en algo, Ahijado anónimo*).

Por su parte, los dos estilos asociados con el liderazgo transformacional promueven la construcción de un vínculo de confianza con las personas ahijadas y consideran sus necesidades individualizadas a partir de una comunicación asertiva y la implementación de estrategias de motivación (*“Fue de gran ayuda... principalmente me ayudó a pensar en esta nueva etapa como algo a lo que estaba preparada y que no debía sobre estresarme por esto”, Ahijado anónimo*).

En su nivel más alto, el mentor transformacional logra inspirar a sus ahijados para que a su vez se involucren en actividades que ayuden a otros estudiantes:

A pesar de que me asignaron 5 ahijados, llegué a formar un grupo de 9. Teníamos bastante comunicación, cuando no nos veíamos en persona hablábamos por mensajes. Teníamos viernes de pizza donde todos llegaban al pretil a compartir un rato con los demás. Junto con otros mentores hicimos mejengas y demás actividades donde se podían dar un respiro de la carga del TEC, y hasta palmé un par de veces con ellos cuando lo requerían. De los 5 ahijados iniciales, 2 son compañeros mentores y 1 me acompaña en un voluntariado deportivo. (Mentor anónimo)

Se identificaron 5 aspectos claves para el éxito en la relación de mentoría: énfasis en la construcción de la confianza, actitud proactiva, contacto presencial, generación de redes de apoyo y seguimiento constante.

En cuanto al trabajo en equipo con otros mentores varios participantes manifestaron debilidades, que parecen estar permeadas por limitaciones en la creación de espacios para la participación colaborativa de los miembros del equipo, y en algunos casos por la diferencia generacional entre algunos mentores. En las carreras que reportaron un buen desarrollo del trabajo en equipo señalan que los encuentros presenciales, más allá de las reuniones formales del programa, fueron un factor relevante para la construcción de vínculos.

Ámbito de gestión

En el área de gestión, se identificó una percepción positiva sobre la planificación en los diferentes fases y procesos, sin embargo, se señalaron limitaciones en lo referente a los recursos humanos y económicos con los que cuenta el programa, especialmente en cuanto

al tiempo, dada la alta carga académica, laboral y personal que tienen todos sus miembros. Se hizo énfasis en la relevancia del proceso de reclutamiento y selección de los mentores, ya que tiene un impacto directo en el trabajo en equipo y eventualmente en el proceso de ajuste de la población de primer ingreso.

En cuanto al proceso de capacitación, se destacó la relevancia de utilizar metodologías activas y vivenciales que promuevan un aprendizaje significativo, sugiriéndose el uso de tecnologías para virtualizar algunos temas y generar espacios formativos más personalizados. En el proceso de seguimiento, se señalan aspectos positivos como la percepción de acompañamiento y respaldo profesional, así como la importancia de fomentar más espacios de integración entre los miembros del programa. La evaluación es percibida como una oportunidad para generar acciones remediales durante el proceso y la implementación de mejoras para próximos periodos, sin embargo, se señala la relevancia de buscar estrategias diferentes que favorezcan un mejor desempeño por parte de los mentores, sobre todo tomando en cuenta que la labor es voluntaria y por lo tanto no existen consecuencias directas en caso de incumplimiento.

Ámbito ético

Finalmente, una de las áreas más relevantes en el proceso de mentoría es la dimensión ética, tanto desde la percepción de los participantes, como a partir de los hallazgos en la revisión teórica, identificándose tres valores principales: compromiso (Anwer et al., 2017), integridad (Terrior y Leonard, 2007) y empatía (Foukal et al., 2016; Cole, 2015).

El compromiso implica ir más allá de una responsabilidad asignada y cumplir con una

obligación asumida de manera voluntaria, sin que medie exclusivamente la espera de una recompensa; mientras que la integridad tiene que ver con la actuación en congruencia con los valores personales y las normas éticas establecidas en el programa y la universidad. En términos generales se evidenció un alto grado de compromiso al inicio del proceso, pero que al parecer resulta difícil de sostener durante todo el periodo por parte de algunas personas. En cuanto a la integridad es relevante destacar que ningún participante manifestó percibir que exista algún problema.

La empatía, por su parte, significa la capacidad para escuchar de manera activa, favoreciendo la expresión libre y segura, así como la habilidad para contener y brindar apoyo básico ante necesidades emocionales. Algunos mentores externaron altos niveles de empatía que los llevó a realizar acciones más allá de las exigidas con el objetivo de ayudar a algún ahijado. En este sentido, es de gran relevancia que exista claridad en los límites asociados al rol de mentoría y la referencia a las instancias correspondientes en caso necesario, para salvaguardar el autocuidado de los mentores, así como una adecuada intervención profesional para los ahijados.



Conclusiones

La revisión teórica permitió identificar 14 habilidades básicas de liderazgo asociadas al rol de mentoría, organizadas en 4 categorías: intrapersonal (confianza en sí mismo, pasión-motivación, manejo de la presión y flexibilidad), interpersonales (desarrollo de relaciones, comunicación, influencia y trabajo en equipo), de gestión (conocimiento, planificación, iniciativa-proactividad) y éticas (compromiso, integridad y empatía.). Esta construcción teórica genera un aporte a la construcción de conocimiento en torno a la temática de mentoría en contextos universitarios, definiendo posibles áreas de enfoque en cuanto a la generación de programas de formativos dirigidos a estudiantes mentores.

Es importante aclarar que, aunque los resultados y propuestas elaboradas pueden resultar insumos valiosos para aplicarse en otras universidades, la metodología utilizada no pretende generar inferencias estadísticas y los resultados responden a las características particulares de la población con la que se trabajó.

No obstante, los resultados de la investigación permitieron identificar elementos claves para la formación en liderazgo que pueden resultar útiles en los programas de mentoría universitaria, contribuyendo a la permanencia estudiantil en la Educación Superior en dos importantes vías: el ajuste de la población de primer ingreso y la promoción de habilidades socioemocionales necesarias para el desarrollo personal y profesional del estudiantado.

En este sentido, se pueden destacar las siguientes recomendaciones principales:

- Definir con claridad el modelo de liderazgo que aspira desarrollar el programa, favoreciendo el estilo transformacional y trascendiendo estilos de mentoría pasivos o semiactivos que pueden generar un impacto muy superficial en la población de primer ingreso.
- Acompañar la capacitación con un plan de comunicación que permita sensibilizar sobre la importancia de las habilidades de liderazgo en el rol de mentoría.
- Implementar acciones formativas intencionadas y estructuradas que favorezcan el desarrollo de habilidades intrapersonales, interpersonales, de gestión y ética.
- Utilizar metodologías activas y vivenciales en todos los procesos de capacitación, implementando herramientas tecnológicas en algunas temáticas.
- Contemplar las necesidades particulares de formación de cada estudiante, desarrollando estrategias de seguimiento y “coaching” personalizados.
- Definir con claridad el alcance y los límites en la relación de mentoría.

Referencias

- Alonso-García, M.A. (2021). Propuesta de modelo de mentoría entre iguales en entornos universitarios. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 356-372. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-1.19>
- Anwer, M., Shen, H., Alwi, S., Raza, D., Nisa (2017). Factors of effective Mentoring: an empirical study of Post-Graduate Faculty and students in Pakistan. *New Horizons*, 11(1), 41-58. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-effective-mentoring-empirical-study-post/docview/1881103073/se-2>
- Castro-Cabrera, M.C., Medina, T., y Godoy, F. M. (2022). Mentorías entre pares: Experiencias iberoamericanas de éxito para el acceso, transición y permanencia en la educación superior. En M. Alonso, F. Berrocal y M. Gómez (Ed.) *Propuestas y experiencias para mejorar la educación y el empleo* (pp. 189-202). Octaedro. <https://octaedro.com/wp-content/uploads/2022/07/9788419312501.pdf>
- Cole, G. (2015). The value of mentoring: A mutually beneficial experience for mentor and mentee. Development and Learning in Organizations. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 29(4), 22-24. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2015-0039>
- Duche, A., Paredes, F., Gutiérrez, O. y Carcausto, L. (2020). Transición secundaria-universidad y la adaptación a la vida universitaria. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 244-258. www.redalyc.org/jatsRepo/280/28063519018/
- Estrada-Mejía, P., González Ruíz, J., y Restrepo Arcila, A. (2021). Programa de mentoría amauta: una apuesta por la Permanencia en estudiantes de nuevo ingreso. *Congresos CLABES*. <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/3428>
- Foukal, M., Lawrence, E.C., Williams, J.L. (2016). Initial Characteristics and Mentoring Satisfaction of College Women Mentoring Youth: Implications for Training. *Mentoring y Tutoring: Partnership in Learning*, 24 (2), 94-108. <https://doi.org/10.1080/13611267.2016.1178961>
- González-Molina, M., Enciso-Galindo, B., Arciniegas-Hurtado, L., Tovar-Arévalo, P., Bonza-Forero, P., Arévalo-Peña, L. (2021) Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. *Encuentros Con Semilleros*, 2(2). <https://doi.org/10.15765/es.v2i2.2646>
- Hirsch, K., Odom, S. F., y Moore, L. L. (2021). An examination of the impact of peer mentoring on first-generation college student peer mentors' development of the five practices of exemplary leaders. *Journal of Leadership Education*, 20(4), 123-138. <https://doi.org/10.12806/V20/I4/R11>
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Laines-Alamina, C. I., Silva-Almanza, I. J., y Estrella-Morales, V. (2024). Demanda de trabajadores con habilidades blandas y nivel de empleabilidad de egresados universitarios. *VinculaTégica EFAN*, 10 (1), 34-53. <https://doi.org/10.29105/vtga10.1-423>
- Mata-Salas, A. (2019). *Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria*. Tesis de maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Universidad Nacional. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/16469>
- Molero Alonso, F., Recio Saboya, P., y Cuadrado Guirado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-50 <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8883>
- Moreira-Mora, T., Mata-Salas, A., y Pizarro-Aguilar, L. (2023). Evidencias de validez de una escala para evaluar el ajuste a la vida universitaria. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 41(3), 1-16. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.12725>
- Ramani, S., Gruppen, L., y Kachur, E. K. (2006). Twelve tips for developing effective mentors. *Medical Teacher*, 28(5), 404-408. <https://doi.org/10.1080/01421590600825326>
- Rochin, F., Cortés, Z., y López, M. (2020). Derechos y obligaciones del estudiante mentor de la Unidad Académica de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad Autónoma de Zacatecas. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21). <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.730>
- Terrion, J. L. y Leonard, D. (2007). A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: Findings from a literature review. *Mentoring y Tutoring*, 15(2), 149-164. <https://doi.org/10.1080/13611260601086311>
- Tinto, V. (1975). Dropout from Higher Education: A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research*, (45) 1, 89-125. <http://www.jstor.org/stable/1170024>
- Üstünlüoğlu, E. (2024). Can Peer-Mentoring be a Model for Retention in Higher Education?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (59), 747-464. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1401709>
- Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., y Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658