

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



---

**EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE  
LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AGRARIA DE LA SELVA**

---

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**JORGE LUIS ORTIZ RAMOS**

**TINGO MARÍA, PERÚ**

**2012**



**E20**

**O74**

**Ortiz Ramos, Jorge Luis**

El Mentoring en alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva - Tingo María. 2012

56 páginas; 10 cuadros; 08 gráficos; 15 ref.; 30 cm.

Tesis (Licenciado en Administración) Universidad Nacional Agraria de la Selva, Tingo María (Perú). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

**1. ORIENTACIÓN SOCIAL    2. COMPETENCIAS    3. PROYECTO DE VIDA**

**4. AVANCE ACADÉMICO**

**5. MENTORÍA**

**6. CRECIMIENTO**



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA  
 "Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

**RESOLUCIÓN Nro. 012-2011/CFCEA**

Tingo María, 05 de mayo del 2011.

**VISTO:**

El Acuerdo Nro. 029-11-CGYT-FCEA de fecha 05 de abril 2011, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad la aprobación del proyecto de tesis titulado: "EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA", presentado por el estudiante de la especialidad de Ciencias Administrativas Jorge Luis ORTIZ RAMOS

**CONSIDERANDO:**

El Reglamento de otorgamiento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

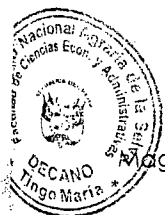
Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad, en sesión extraordinaria de fecha 05 de mayo del 2011; y, estando en uso de sus atribuciones

**RESUELVE**

Artículo único: Aprobar el proyecto de tesis titulado: "EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA", presentado por el estudiante de la especialidad de Ciencias Administrativas Jorge Luis ORTIZ RAMÓS.

ASESOR : Lic. Adm. Leonor HUAMAN CAMACHO

Regístrese y Comuníquese




Mag. Adm. *VICTOR CHACON LOPEZ*  
 Decano FCEA



*MSc. LUZ V. INFANTES BENEDEZU*  
 Secretaria Académica



Econ. MSc. VARELY ESTEBAN BARZOLA  
Miembro Consejo Facultad



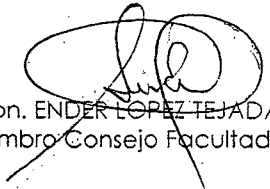
DR. ROYER FERRER TARAZONA  
Miembro Consejo Facultad



Econ. MSc. MARIA E. EDERTES ARROYO  
Miembro Consejo Facultad



Econ. MSc. DANIEL GUZMAN ROJAS  
Miembro Consejo Facultad



Econ. ENDER LOPEZ TEJADA  
Miembro Consejo Facultad



Lic. Adm. WALTER MUCHA HUAMAN  
Miembro Consejo Facultad



UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA  
"Año del Centenario de Machu Picchu para el Mundo"

## RESOLUCIÓN Nro. 080-2011/CFCEA



Tingo María, 19 de mayo del 2011.

### VISTO:

El Acuerdo Nro. 077-11-CGYT-FCEA de fecha 17 de mayo 2011, donde la Comisión Permanente de Grados y Títulos de la FCEA sugiere al Consejo de Facultad el cambio de jurado de tesis del estudiante de la especialidad de Ciencias Administrativas ORTIZ RAMOS, Jorge Luis quien a la fecha el Lic. Adm. Javier COZ RODRIGUEZ, están haciendo uso de su licencia con goce de haber por estudios de maestría en la Universidad Particular San Martín de Porres-LIMA.

### CONSIDERANDO:

Que, mediante **Resolución Nro368-2010/CFCEA** se aprueba la designación de jurado de tesis del proyecto de tesis titulado: EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA.

El Reglamento de otorgamiento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Estando a lo acordado por el Consejo de Facultad, en sesión extraordinaria de fecha 19 de mayo del 2011; y, estando en uso de sus atribuciones

### RESUELVE

Artículo Único: Aprobar y aceptar el cambio de designación de jurado calificador del proyecto de tesis quedando de la siguiente manera:

ESTUDIANTE	:	ORTIZ RAMOS, Jorge Luis
TITULO	:	<b>EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA</b>
ASESOR	:	Lic. Adm. Leonor HUAMAN CAMACHO
JURADOS	:	Lic. Adm. MSc. Inocente SALAZAR ROJAS Lic. Adm. Walter MUCHA HUAMAN Lic. Adm. David ANCOBAR BERROSPI

Presidente  
Miembro  
Miembro

Regístrese y Comuníquese




*[Signature]*  
Mag. Adm. VICTOR CHACON LOPEZ  
Decano FCEA




*[Signature]*  
Mg. ENDER LOPEZ TEJADA  
Secretaría Académica




Econ. MSc. VARELY ESTEBAN BARZOLA  
Miembro Consejo Facultad



Econ. MSc. MARÍA E. FUERTES ARROYO  
Miembro Consejo Facultad



Econ. MSc. DANIEL GUZMAN ROJAS  
Miembro Consejo Facultad



CPC. JOSÉ D. MALPARTIDA MARQUÉZ  
Miembro Consejo Facultad



Lic. Adro TAMADOR LUCIANO CONDEZO  
Miembro Consejo Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA

Tingo María

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
Departamento Académico de Administración

Av. Universitaria s/n - ☎ (062) 562342 anexo 247-FAX: (062) 561156



**UNAS PRIMER LUGAR EN LA AMAZONÍA PERUANA**

"Año de la Integración Nacional y el Reconocimiento de Nuestra Diversidad"

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 009-2012-DACA-FCEA-UNAS**

En la ciudad universitaria a los 28 días del mes de diciembre del 2012, siendo las 10:25am, reunidos en la Sala de Grados de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, se instaló el Jurado Evaluador nombrado mediante Resolución Nro.080-2011/CFCEA de fecha 19 de mayo del 2011, a fin de dar inicio a la sustentación de la tesis para optar el título de Licenciado en Administración denominado:


**"EL MENTORING EN ALUMNOS INGRESANTES DE LA CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA"**

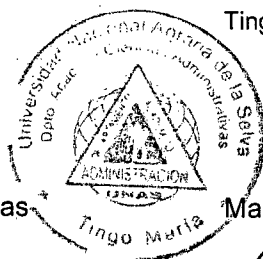
Presentado por el Bachiller en Ciencias Administrativas ORTIZ RAMOS JORGE LUIS, luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad con el Art. 26° del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cuyo resultado se indica a continuación:

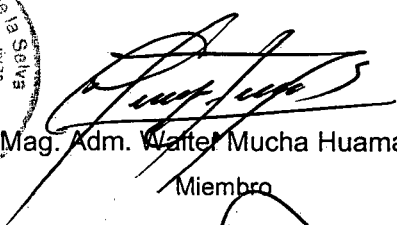
APROBADO POR : UNANIMIDAD  
CALIFICATIVO : MUY BUENO

Siendo las 11:40am. se dio por culminado el acto público de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del honorable jurado y su asesor, en señal de conformidad.

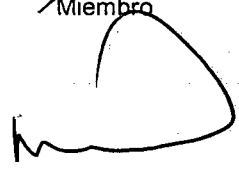
Tingo María, 28 de diciembre del 2012.

  
Mag. Adm. Inocente Salazar Rojas  
Presidente del Jurado



  
Mag. Adm. Walter Mucha Huamán  
Miembro

  
Lic. Adm. David Ancobar Berrospi  
Miembro

  
Lic. Adm. Leonor Huaman Camacho  
Asesora

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**INFORMACIÓN BÁSICA**

**TÍTULO** : El mentoring en alumnos ingresantes de la carrera profesional de Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva.

**LUGAR DE EJECUCIÓN** : Tingo María, Huánuco

**ÁREA ACADÉMICA DEL TEMA** : Gestión Empresarial


**EJECUTOR** : Jorge Luis Ortiz Ramos

**ASESOR** : Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** : Aplicación del Mentoring

**DURACIÓN DEL ESTUDIO** : FECHA DE INICIO: Junio del 2010  
FECHA DE TÉRMINO: Julio del 2012

  
.....  
Jorge Luis Ortiz Ramos  
Ejecutor

  
.....  
Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho  
Asesora

## DEDICATORIA

*Con mucho amor y cariño para mi querida madre, quien con su amor incondicional, esfuerzo y sacrificio me permitió tener todas las condiciones para poder realizarme profesionalmente*

*Con todo mi corazón a mis queridos hermanos quienes me dieron la fuerza necesaria para vencer todos los obstáculos y las vicisitudes adversas durante el largo camino que tuve que seguir para ser profesional*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios por darme la vida, por estar conmigo, por ser mi guía en todo momento y por permitir tener a mis padres con vida quienes son el motivo de mi existencia.*

*Un agradecimiento muy especial a la Lic. Adm. Leonor Huamán Camacho por su apoyo incondicional y su valioso tiempo para asesorarme en el tema de investigación.*

*Un agradecimiento al Lic. Adm. Inocente Salazar Rojas y al Psicólogo Luis Fidel Abregú Tueros quienes desinteresadamente me apoyaron y transmitieron sus conocimientos en la elaboración de la presente investigación.*

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
TÍTULO	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN / PALABRAS CLAVE	
ABSTRACT / KEYWORDS	
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
1.2 BASE TEÓRICA.....	5
1.2.1 La mentoría adquiere estatus popular .....	5
1.2.2 Concepto de mentoría (mentoring).....	7
1.2.3 Objetivos de la mentoría.....	10
1.2.4 Modelos de mentoría .....	12
1.2.5 Ventajas e inconvenientes del uso de la mentoría como estrategia orientadora .....	14
1.2.6 Proceso de la mentoría.....	17
1.2.7 Fases y ciclos de la mentoría.....	20
1.2.8 Elementos claves para el éxito de las actuaciones basadas en la mentoría .....	24
1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	26
<b>II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	28
2.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	28
2.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	28
2.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	29
2.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS .....	29
2.6 INSTRUMENTOS .....	30
2.7 PROCEDIMIENTO.....	34
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
3.1 EL PROGRAMA DE MENTORÍA .....	36

3.1.1 Finalidad.....	36
3.1.2 Implementación y ejecución.....	36
3.1.3 Resultados de la aplicación del programa .....	36
<b>3.2 SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES CON SU FORMACIÓN PROFESIONAL.....</b>	<b>38</b>
3.2.1 Resultados de la medición antes de la aplicación del programa de mentoría .....	38
3.2.1 Resultados de la medición después de la aplicación del programa de mentoría .....	40
<b>3.3 DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>43</b>
3.3.1 Prueba de bondad de ajuste a las mediciones antes - después .....	43
3.3.2 Prueba de comparación de promedios de las mediciones antes - después .....	44
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>50</b>
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>52</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Principales definiciones de mentoría .....	8
Cuadro 2:	fases del proceso de mentoría .....	20
Cuadro 3:	Resumen del procesamiento de los casos .....	33
Cuadro 4:	Estadísticos de fiabilidad .....	34
Cuadro 5:	Resultados antes de la aplicación del programa de mentoría .....	39
Cuadro 6 :	Resultados después de la aplicación del programa de mentoría .....	42
Cuadro 7:	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra.....	44
Cuadro 8:	Estadísticos de muestras relacionadas .....	46
Cuadro 9:	Correlaciones de muestras relacionadas .....	47
Cuadro 10:	Prueba de muestras relacionadas .....	47

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Relaciones basicas en el proceso de mentorización.....	13
Gráfico 2:	Momentos claves en general, dentro del proceso de mentoría. ....	21
Gráfico 3:	El ciclo de la mentoría .....	22
Gráfico 4:	Focos de acción del ciclo de la mentoría .....	23
Gráfico 5:	Diseño pre experimental con pre y pos test de un solo grupo .....	29
Gráfico 6:	Comparación entre las medionces antes y despues de la aplicación del programa de mentoría .....	37
Gráfico 7:	Determinación de la región crítica.....	48
Gráfico 8:	Promedios finales antes y despues de aplicar el proceso de mentoría.....	49

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario sobre la aplicación del proceso de mentoría .....	57
Anexo 2: Programa de mentoría .....	63
Anexo 3: Resultados obtenidos para la prueba de kolmogorov - Smirnov.....	68
Anexo 4: Estadísticas descriptivas para prueba de confiabilidad alfa de cronbach sobre la base de la varianza de los ítems.....	69
Anexo 5: Matriz de correlación de pearson .....	70

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar y comparar los resultados sobre el nivel de orientación en los alumnos ingresantes para la satisfacción en su formación profesional, como efecto de aplicar el proceso de mentoría dentro de la carrera profesional de Administración. La población para el estudio estuvo constituida por los alumnos ingresantes del periodo 2012 – 2016 de carrera profesional de Administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, de la cual participaron voluntariamente 38 alumnos. El tipo de investigación utilizada es aplicada, desarrollada a nivel experimental, con el método experimental y con diseño pre - experimental con pre y pos test con un solo grupo. Para la recolección de datos se aplicó una escala de intervalos tipo Likert, con 21 afirmaciones y 5 declaraciones (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), cuya validez del instrumento se realizó con una prueba piloto a 50 estudiantes (del segundo año de la carrera de profesional de Administración), así mismo con la prueba de normalidad utilizando el estadístico Kolmogórov-Smirnov ( $\alpha = 0.911$ ) se determinó que el instrumento tiene un alto grado de confiabilidad. Para la prueba de hipótesis se aplicó la prueba t de student para muestras pareadas.

El promedio de la medición antes fue de  $\bar{x} = 3.68$ , con una desviación estándar de 0.586; mientras que el promedio de la pos medición fue de  $\bar{x} = 4.00$  y una desviación estándar de 0.338.

Mediante la prueba de comparación de promedios se determinó que existen diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de satisfacción de la pre y post medición ( $t = - 3.545$ ; sig. =  $0.001 < \alpha = 0.05$ ), lo que nos permite afirmar que la aplicación del programa de mentoría ha influido en el nivel de satisfacción de los estudiantes con su formación profesional.

**PALABRAS CLAVES:** Mentoría, orientación académica, orientación social, orientación administrativa, crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional, adquisición de competencias.

## **The mentoring in pupils ingresantes of the professional career of administration of the National Agrarian University of the Jungle.**

### **ABSTRACT**

The present investigation had as aim evaluate and compare the results on the level of orientation for freshmen students for the satisfaction on their professional training, as effect of applying the process of mentoring inside the professional career of Administration. The population for the study was constituted by the freshmen students of period 2012\_1016 of the professional career of Administration of the National Agrarian University of the Jungle, of which voluntarily 38 pupils took part. The type of used investigation is applied, developed at experimental level and with the experimental method and with pre-experimental design with pre and post test with an alone group. For the compilation of information a scale of intervals type Likert was applied, with 2 affirmations and 5 declarations (from totally in agreement), Whose validity of the instrument fulfilled with a pilot test 50 students (of the second year of the professional career of Administration), likewise with the test of normality using the statistician Kolmogorov-Smirnov ( $\alpha=0.911$ ) decided that the instrument has a high degree of reliability. For the test of hypothesis the test applied t of student for matched samples was applied. The Average of the measurement before was of  $\bar{x}= 3.68$ , with a standard deviation of 0.586: whereas the average of the post measurement was of  $\bar{x}=4.00$  and one standard deviation of 0.338. For the test of hypothesis the test was applied of student for matched samples. By means of the test of comparison of averages one determined that there exist statistically significant differences between the averages of satisfaction of the pre and the post measurement ( $t=-3.545$ ;  $\text{sig}= 0.001 < \alpha= 0.05$ ), which allows us to affirm that the application of the program of mentoring has influenced the level of satisfaction of the students with their professional training.

**KEY WORDS:** Mentoring, academic orientation, social orientation, administrative orientation, personal growth, project of life, academic advance, comprehension of the professional career, acquisition of competitions.

## INTRODUCCION

El paso de la educación secundaria a la universidad siempre se ha considerado, dentro del campo de la orientación escolar, como una de las etapas críticas del ciclo formativo de un estudiante; también, la salida por primera vez de la casa paterna para ir a vivir a una ciudad nueva. Las necesidades socio-educativas que presentan en este momento los alumnos de nuevo ingreso son numerosas e importantes.

A nivel nacional, uno de los problemas más frecuentes con los que se encuentra un alumno ingresante en el entorno universitario, es su profundo desconocimiento del mismo, sobre todo si tenemos en cuenta el cambio radical en cuanto a metodología de trabajo y estudio con el que se enfrenta. Este desconocimiento se extiende también a los ámbitos social y administrativo, lo que dificulta aún más su integración en la vida universitaria. En tal sentido es necesario evaluar y comparar los resultados sobre el nivel de orientación en los alumnos ingresantes para la satisfacción en su formación profesional en cuanto a lo académico, social y administrativo, como efecto de aplicar el proceso de mentoría dentro de la carrera profesional de administración.

El problema planteado ¿Será eficiente la aplicación del proceso de mentoría para mejorar el nivel de orientación en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional? ha permitido formular la hipótesis: si la aplicación del proceso de mentoría es eficiente, entonces el nivel de orientación en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional es adecuado.

Para la demostración de la hipótesis se ha empleado el método experimental con diseño antes y después con un solo grupo, a una muestra de estudiantes, participando voluntariamente, de la carrera profesional de Administración (n = 38).

La aplicación del proceso de mentoría tuvo como resultado un incremento en el nivel de orientación tanto en lo académico, social y administrativo demostrando así la eficiencia de dicho proceso.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el estudio realizado por Álamo (2005), sobre diseño de un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas, tomando como muestra a 186 alumnos, 90 estudiantes de MECU 3001 y 96 de MECU 3031 de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, seleccionados utilizando muestreo aleatorio simple. Para la obtención de información se aplicó un cuestionario de 30 preguntas, las preguntas 1 a 10 se refieren a la actitud de los estudiantes hacia las matemáticas, del 11 al 20 tienen relación con las estrategias de estudio que ellos utilizan, del 21 al 26 se refieren a los instrumentos de apoyo con que ellos podrían contar y las últimas cuatro preguntas recopilan información sobre la percepción de los estudiantes de la importancia de las matemáticas en su futura vida profesional. Se organizaron dos grupos focales con el propósito de reconocer el interés de los estudiantes en el programa y recoger sus opiniones con respecto a lo que ellos esperarían obtener del mismo.

Los resultados indican que 88% de los estudiantes de MECU 3001 y un 91% de los de MECU 3031 están totalmente de acuerdo en que las matemáticas son útiles en la vida diaria; lo cual evidenciaría una percepción muy favorable por parte de dichos estudiantes hacia la utilidad de las destrezas matemáticas en su diario vivir. Un 34% de los estudiantes de MECU 3001 y un 6% de los de MECU 3031 dice estar de acuerdo en que “las matemáticas son solo fórmulas aburridas que no tienen aplicación en la vida real.” Un 90% de los estudiantes de MECU 3001 y un 94% de los de MECU 3031 dice estar totalmente de acuerdo con obtener mucha satisfacción al resolver los ejercicios del libro, lo cual es indicativo de una percepción positiva de logro por parte de dichos estudiantes.

Con respecto a las respuestas a la premisa de “Soy bueno(a) en matemáticas” solo alrededor de un 16% de los de MECU 3001 y un 7% de los de MECU 3031 dijo estar

totalmente en desacuerdo, lo cual evidenciaría en la mayoría de los alumnos una percepción de cierta capacidad para el estudio de las matemáticas.

En cuanto a los grupos focales todos los participantes mencionaron estar de acuerdo en que existe la necesidad de establecer un programa de Mentoría. Un alumno comentó que el programa le daría motivación para visualizar los cursos como un reto en vez de un obstáculo. Los estudiantes coincidieron en que se podría complementar la clase discutiendo con el mentor más a fondo el material dado, pues consideran que no es suficiente con la explicación en el salón de clases. Un estudiante opinó que de esta forma se llenaría “el vacío de que no entiendes.” Otro alumno mencionó que a veces “crees que entiendes el material, pero después te das cuenta de que en realidad no lo sabes.” También comentó que los problemas del examen muchas veces no son como los de la clase y con el mentor se podrían trabajar más ejercicios. Con respecto a qué estudiantes se beneficiarían con la creación del programa, todos coincidieron en que el mismo beneficiaría a todos los estudiantes, especialmente a aquellos a los cuales se les hace más difícil entender las matemáticas.

En el estudio realizado por Moreno (2008) sobre atención tutorial a estudiantes universitarios, tomando como muestra a cuatro estudiantes, tres de ellas pertenecientes a la carrera de psicología y una de la carrera de biología de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

La obtención de datos se realizó en tres etapas: la primera consistió en la evaluación y detección de alumnos con bajo rendimiento escolar mediante la utilización de un cuestionario de datos generales, un cuestionario de hábitos de estudio y la escala de bienestar psicológico para adultos (BIEPS - A), estas evaluaciones se llevaron a cabo en sesiones de tutoría con una duración aproximada de entre 50 a 60 minutos. La segunda etapa consistió en la aplicación del sistema tutorial, se trabajaron aspectos tales como: administración del tiempo, concentración, estrategias de estudio, entrenamiento en relajación y reestructuración cognitiva. La tercera fase: aplicación de postest y seguimiento, se realizó la evaluación de las alumnas a través de la aplicación de un postest con la finalidad de determinar si se adquirieron las habilidades entrenadas. Los

resultados demuestran que la alumna 1 fue la que mayores puntajes obtuvo a partir de las tutorías por lo menos en el cuestionario de hábitos de estudio, asimismo, fue la que más mejoró en su promedio, ya que aumentó de 7.3 a 8.2 y ya no tiene ninguna materia reprobada. La alumna 2 tuvo un mayor desarrollo en su percentil de la escala BIEPS - A en comparación a la alumna 1, ya que aunque obtuvieron el mismo percentil, la alumna 2 aumentó el mismo de 5 a 75, mientras que la alumna 1 lo hizo de 25 a 75.

Por otro lado, la tutorada 4, a pesar de haber tenido un progreso en ambos instrumentos, fue sin duda alguna la alumna que menor progreso tuvo, por lo menos en comparación con las alumnas 1 y 2, sin embargo, tuvo un gran desarrollo posterior a la intervención tutorial tanto en el ámbito académico como en el personal. La alumna 3 desertó del servicio antes de concluir la intervención tutorial.

El trabajo tutorial realizado en esta investigación fue efectivo. Este logro se le atribuye mayormente a que las tutorías fueron planeadas con base en las necesidades particulares de cada alumno.

En el estudio realizado por Jiménez y Lorenzo (2009) sobre el mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto, tomando como muestra a 16 entrenadores en posesión del título de Entrenador Superior, ocho de ellos con experiencia en la liga ACB y en la Selección Nacional Absoluta y otros ocho entrenadores con experiencia en equipos de élite de formación y en Selecciones Nacionales de formación.

Para la obtención de datos se realizó una entrevista semi-estructurada y en profundidad, este estudio se basó únicamente en preguntas relacionadas con la formación del entrenador en sus primeras etapas, y tutorización de este proceso formativo. Así, se realizaron preguntas abiertas como: ¿Cuáles son los medios más importantes en su proceso de formación?, ¿Cómo era este proceso de tutela con otros entrenadores más experimentados?, ¿Cómo debería ser este proceso de tutela desde su punto de vista y por qué?. Los resultados demuestran que los entrenadores reflejan la importancia de la figura de un mentor en su proceso formativo, indicando que dicha orientación va más

allá de la mera transmisión de conocimientos del deporte, llegando a producirse una relación social y afectiva entre ambos, los entrenadores han destacado cómo este proceso se produce de forma desestructurada e informal. También los entrenadores señalan la importancia de su etapa como jugador, es decir, que los entrenadores aprenden a ser entrenadores en su etapa como deportista mientras observan a sus entrenadores.

## **1.2 BASE TEÓRICA**

### **1.2.1 LA MENTORÍA ADQUIERE ESTATUS POPULAR**

Las raíces de la mentoría se remontan a más de 5,000 años en África, donde se proporcionaban guías para mostrar a la juventud “el camino”. Un milenio más tarde, Homero narró la historia de Ulises, Rey de Ítaca, quien se dirigió a su leal amigo Mentor (disfrazado de la diosa Atena) para pedirle que velara por su hijo mientras él iba a luchar en la Guerra de Troya. Para los griegos, un mentor era considerado un padre adoptivo, una persona responsable del desarrollo físico, social, intelectual y espiritual de los jóvenes. Algunas de las primeras universidades europeas adoptaron la mentoría como componente esencial de la educación de una persona. La Universidad de Oxford, por ejemplo, estableció tutores o Dons que actuaban como mentores, viviendo en la universidad con los estudiantes e instruyéndolos en las áreas social, académica y personal. Carr R. (1999).

En el siglo XVI, durante el surgimiento de agrupaciones comerciales, artesanos, profesiones y a la necesidad de contar con trabajadores calificados dentro de la revolución industrial, un mentor era más bien identificado como el maestro en una relación maestro/aprendiz. En ese momento el enfoque cambió para poner mayor énfasis en ayudar al aprendiz a desarrollar las aptitudes necesarias para tener éxito en su carrera. Los trabajadores aprendían sus oficios, no en la escuela, sino con mentores con quienes normalmente estudiaban durante una buena parte de sus vidas.

Aun cuando la mentoría puede considerarse como una tradición de 5,000 años, la literatura relacionada con esta actividad no llegó a convertirse en algo habitual hasta el final de la década de los setenta. Fue entonces que empezaron a publicarse artículos que

promovían la idea de que los mentores podían representar una ventaja en el ámbito empresarial. Ciertos estudios afirmaban que los ejecutivos que habían recibido la ayuda de un mentor, por lo general ascendían más rápidamente en el escalafón de sus compañías y alcanzaban niveles de sueldo más altos que aquéllos que no habían participado en mentorías.

Estudios sobre desarrollo humano tales como *The Seasons of a Man's Life* (Las estaciones en la vida de un hombre) de Daniel Levinson, et.al. de 1978 y *Passages* (Pasajes) de la periodista Gail Sheehy, publicado en 1976, revelaron que la experiencia de haber contado con un mentor era esencial para que el adulto se desarrollara con éxito. Levinson y sus colegas en la Universidad de Yale, descubrieron que cuando el hombre alcanza cierta etapa de su desarrollo, siente el deseo de contribuir al desarrollo de otros para devolver a las generaciones más jóvenes lo que le fue dado a él. El recibir e impartir mentorías se convirtió en una prioridad nacional dentro de los círculos académicos.

Los participantes en el estudio de Sheehy opinaban que el haber contado con un mentor les había sido de particular ayuda al efectuar transiciones durante diferentes crisis de su vida. Sheehy concluyó que tales crisis eran sólo eventos naturales y que con la ayuda de un mentor, era más probable que los adultos llevaran a cabo con éxito la transición al siguiente nivel de desarrollo. El trabajo de Sheehy, aunque criticado por algunos académicos por cuestiones metodológicas, se convirtió en *best-seller* en América del Norte. Ambas publicaciones fueron inmensamente populares y crearon la impresión de que los mentores eran cruciales, no sólo para el desarrollo del adulto, sino también para su avance profesional. Se consideró a la mentoría como una vía para el desarrollo de líderes, de trabajadores de alto rendimiento y de personas especialmente dotadas.

Si el mentor es esencial para hacer surgir lo mejor que un adulto puede dar, ¿podría también considerarse como una opción para desarrollar el potencial de aquéllos quienes no habían sido capaces de demostrar tales dotes y talentos? ¿Serían los mentores apropiados para niños? ¿Podrían los mentores ayudar a los estudiantes de preparatoria a

elegir una profesión? ¿Podría un mentor inspirar en un estudiante mayor rendimiento académico?

Al principio, el uso de mentores para escolares se limitaba a la identificación de estudiantes con talento, o aptitudes sobresalientes, a quienes posteriormente se les brindaba la oportunidad de trabajar durante un tiempo con expertos en diversos campos. Aunque el término mentor históricamente tiene un significado mucho más amplio, los mentores asociados con el sistema educativo frecuentemente eran considerados por su capacidad para asesorar a estudiantes en materias específicas o en proyectos especiales.

Las inquietudes relacionadas con la igualdad de oportunidades para la mujer, los discapacitados, las minorías y otros grupos desposeídos social, económica y políticamente, también han contribuido a la popularidad de la mentoría. Los mentores han sido utilizados para ayudar a que, miembros de estos grupos, se sobrepongan a sus experiencias pasadas, rompan las barreras que limitan su progreso o para inspirarlos a esforzarse más allá de su potencial. A personas con experiencia, pertenecientes a estos grupos en desventaja que fueron capaces de vencer las limitaciones y alcanzar un cierto nivel de éxito en la sociedad, se les asignaron como asociados a personas jóvenes que todavía no habían podido superar los factores que limitaban su progreso.

### **1.2.2 CONCEPTO DE MENTORÍA (MENTORING)**

Partiendo de las ideas de Carr (1999), para aproximarnos al significado de mentoría bastaría con retomar por unos instantes nuestro pasado recordando quienes fueron los que nos ayudaron a aprender algo, ¿qué características tenían en común?. Dichas personas nos guiaron, nos aconsejaron, nos apoyaron, nos escucharon y nos comprendieron, en definitiva, nos enseñaron algo especial para nuestra vida o desarrollo. De este modo se describen las cualidades asociadas al mentor y las características del proceso de mentoría. En el siguiente cuadro se recogen algunas de las principales definiciones de mentoría:

**Cuadro 1. Principales definiciones de mentoría.**

<b>AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ÉNFASIS</b>
Allen	1998	Es la ayuda que una persona proporciona a otra para que progrese en su conocimiento, su trabajo o su pensamiento.	Ayuda para el progreso general.
Council of Graduate Schools of Michigan University	1999	Es una relación formal e intencionada, entre una persona con mucha experiencia y habilidades en un área o ámbito determinado, y una persona novata en dicha área o ámbito, a través del cual se desarrollan procesos de orientación y guía.	Formal e intencionada. Proceso de ayuda y guía.
Carr	1999	Es ayudar a aprender algo que no hubieras aprendido, o que hubieras lentamente o con mayor dificultad, de haberlo tenido que hacerlo por su propia cuenta.	Ayuda en el aprendizaje. Agiliza.
Faure	1999	Es una relación a largo plazo que cubre las necesidades de desarrollo, ayuda a conseguir el máximo potencial y beneficia a todas las partes (mentor, mentorizado y organización).	Responde a necesidades. Beneficia a todas las partes. Largo plazo.
Starcevich y Friend	1999	La mentorización consiste en un proceso de construcción y beneficio mutuo (entre los miembros implicados en dicho proceso), para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo alumnado, profesorado o trabajador, por parte de un alumno de curso avanzado, o de un profesor/trabajador más experimentado.	Proceso constructivo. Desarrollo de conocimientos y conductas.
Parsloe	1999	Su propósito es apoyar y alentar a la gente en mejora de su propio aprendizaje para maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades y mejorar sus actuaciones para convertirse en la persona que quieren llegar a ser.	Mejora del aprendizaje. Desarrollo del potencial.
Fletche	2000	Es una relación de uno a uno, que proporciona guía y apoyo a un tutelado al que facilita una época de transición en su vida. No es sinónimo de clonar, porque significa desarrollar virtudes individuales para maximizar su potencial personal y profesional.	Ayuda en periodos de transición. No es clonar. Uno a uno.
Soler	2003	La estrategia del mentoring es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.	Desarrollo en general. Guía y ayuda.

Fuente: García Jiménez, E., Romero Rodríguez, S., Ruiz de Miguel, C., Valverde Macías, A., y (2004).  
Innovación en la orientación universitaria: la mentoría como respuesta.

Según se observa, los rasgos que rodean a la mentoría son muy variados. Un análisis detallado lleva a pensar que esto es dividido, en mayor o menor medida, a tres motivos: Por un lado, la mentoría puede ser entendida como “proceso de ayuda al aprendizaje con distintas variantes y modelos de desarrollo” (natural, intencionada, de tránsito, etc.). Por otra parte, se suele confundir con otros términos relacionados con la ayuda al aprendizaje, como es el caso del tutoring o el coaching. Finalmente, existen, asociadas a distintos contextos, dos formas de entender la mentoría, modos que condicionan el modo de llevarla a cabo: contexto americano (Allen, Bell, Murray, Shea, Wickman y Sjodin), o europeo (Adey y Early, Clutterbuck, Megginson, Miller, Conway, Parsloe).

#### **1.2.2.1 Rasgos más significativos en la definición del mentoring.**

Entre los diversos rasgos más significativos en la definición del mentoring tenemos:

- a. Proceso de ayuda y guía ante el aprendizaje y el desarrollo.
- b. Generalmente se habla de desarrollo en general (personal, social, formativo, etc.), aunque también se hace especial hincapié en el ámbito profesional.
- c. Beneficio mutuo.
- d. Supone ayuda o guía en la adquisición de conocimientos, habilidades o competencias.
- e. Ayuda sobre todo a una persona, pero también se puede aplicar a grupos o organizaciones.
- f. Especial énfasis para su desarrollo ante necesidades o en periodos de transición del desarrollo o aprendizaje (incorporación al mundo del trabajo o empresa, tránsito en los estudios).
- g. Ayuda a desarrollar el máximo potencial de cada uno.
- h. Exige compromiso y confianza, aunque es más que una simple amistad.
- i. Se trata de una relación voluntaria y no obligada.
- j. Siempre es intencional, aunque puede ser planificada de forma general (con unos objetivos generales), o también no planificada. Pero nunca totalmente planificada y cerrada.
- k. Proceso a medio largo/plazo.
- l. Se puede basar en modelos o puntos de referencia, pero nunca supone hacer una clonación.

**m.** Proceso no solo informativo, sino que se trata de un proceso constructivo en pos de la optimización del aprendizaje y desarrollo máximo del potencial humano.

Por lo tanto, aplicado al contexto educativo y centrado en el momento de acceso a la universidad, la mentoría puede definirse como:

“Un proceso de feed-back continuo de ayuda y orientación entre el mentor (alumno de curso superior que atesora los conocimientos y habilidades necesarias para ayudar), y un estudiante o un grupo de estudiantes de nuevo ingreso, con la finalidad de paliar las necesidades de estos y optimizar su desarrollo y potencial de aprendizaje”.

### **1.2.3 OBJETIVOS DE LA MENTORÍA**

Delimitar con exactitud los objetivos propios de la mentoría resulta una tarea ardua y difícil, ya que dada la variedad de campos y situaciones donde se puede desarrollar, los objetivos varían en función del ámbito (social, empresarial, académico), del nivel en el que se desarrolle (estudiante de primero de carrera o de últimos cursos, nuevos empleados, o ejecutivos, etc.), y del modelo en el que se base (formal, informal, e-mentoring, etc.).

Aun así, la literatura al respecto señala que la totalidad de actuaciones de mentoring (generalmente desarrolladas a través de una intervención por programas), parten de objetivos comunes en cuanto a su aplicación al ámbito de las organizaciones (Clutterbuck, 2001: 49; y Gibbons, 1999).

#### **1.2.3.1 Objetivos generales de los programas de la mentoría.**

- a.** Servir de alternativa real y cercana a las necesidades de las personas implicadas.
- b.** Desarrollo práctico de procesos eficaces de aprendizaje (énfasis en las potencialidades), para la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades en general que pueden ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal: sociopersonal, profesional y académico.
- c.** Servir de sustento y apoyo en los periodos de transición (de unos estudios a otros, de la adolescencia a la edad adulta, en la incorporación al mundo del trabajo).
- d.** Desarrollar una mayor implicación, compromiso y colaboración entre los miembros de una institución, asociación u organización, y con ella misma.

Paralelamente a los objetivos anteriores, la mentorización dentro de la institución universitaria se viene desarrollando desde distintos ámbitos. Por un lado la referida a la mentoría de profesores noveles por parte de profesores con mayor experiencia (teacher mentoring programme); por otro, la mentorización de estudiantes noveles por parte de estudiantes con mayor experiencia (peer and transition mentoring programme), y finalmente, la mentorización de estudiantes de último curso, por parte de estudiantes egresados (career mentoring programme). Tampoco se debe pasar por alto la existencia de variantes de actuación más específicas dentro de los anteriores ámbitos. Por ejemplo, los programas de mentoría destinados a estudiantes universitarios con discapacidades.

Desde esta perspectiva, los objetivos de todo proceso de mentorización han de ser:

- a. Facilitar a los estudiantes de primer curso, su incorporación a la Universidad en general, y su titulación en particular.
- b. Proporcionarles refuerzo académico centrado en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la carrera, la búsqueda de información, habilidades de investigación, etc.
- c. Ayudarles a superar las exigencias académicas: planificación académica; estrategias de exámenes; estilos docentes y de aprendizaje, etc.
- d. Facilitarles su desarrollo personal y social: mejora de su autoestima, desarrollo de sus competencias sociales y participativas, etc.
- e. Ofrecerles claves para su futuro desempeño profesional: elección de optativas desarrollo de un plan de carrera, elaboración del curriculum vitae.

Según se aprecia, la mentoría entre estudiantes a este nivel supone el desarrollo de un servicio que dota de mayor calidad y comprensión a la propia institución universitaria. “Servicio por y para el estudiante, centrado en la paliación de las necesidades de éste en su incorporación a la institución, y en la potenciación de procesos óptimos de desarrollo de la carrera” (Hazel Fullerton; 1996, Topping, 1996; Rodríguez, 1997: 48; Martínez, 1997: 85; Valverde, García y Romero, 2001; 2002).

### **1.2.4 MODELOS DE MENTORÍA**

Como ya se ha indicado, la mentoría se desarrolla en una diversidad de ámbitos y formas (natural, intencional, individual, etc.), en función del enfoque que se aplique en su desarrollo y de los elementos que éste incorpore. Por ello, entre los tipos de mentoría que se suelen dar, se encuentran dos modelos básicos: la mentoría informal y la formal (Levinsson et al., 1978; Kram, 1985; Clawson, 1985; Noe, 1988; Healy y Welchert, 1990; Alleman, 1991; Shea, 1994; En Walker, 2002; Carr, 1999; Alred, Garvey y Smith, 1999; Clutterbuck, 2001; Miller, 2002; entre otros).

#### **1.2.4.1 La mentoría informal**

También conocida como mentoría natural, tradicional, informal real o no planificada, se trata del modelo de mentoría más desarrollado en la actualidad y a lo largo de todas las civilizaciones, aunque también, el menos reconocido. ¿Cuántas veces no habremos tenido charlas con nuestros hermanos/as aconsejándonos o alentándonos? ¿Cuántas veces nos han sido válidos los sabios consejos o modelos que nos iban marcando nuestros amigos y amigas? Estos son ejemplos del modelo de mentoría informal.

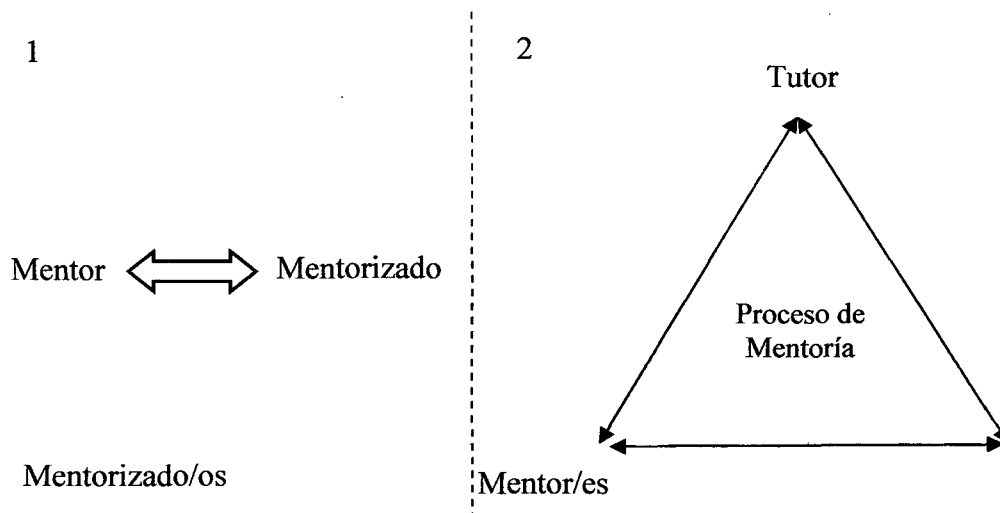
Para Carr (1999), un mentor natural es una persona de más edad y mayor experiencia, que juega el papel de habilitador para ayudar a alcanzar las metas y sueños, a explorar alternativas y afrontar los retos que la vida nos ofrece. Dicha relación, se suele caracterizar por conllevar alguna especie de vínculo o química personal que propicia la relación y la mantiene unida. Se trata, pues, de un modelo caracterizado por no entender de tiempos, ya que puede ser corto en su desarrollo (una mera charla) o por el contrario, puede durar años (la figura de nuestros hermanos/as mayores); un modelo movido por la flexibilidad de su estructura y relación informal.

#### **1.2.4.2 La mentoría formal**

Por su parte la mentoría formal, también conocida por mentoría puntual, planificada, intencional o sistemática, es un modelo donde los objetivos y beneficios están delimitados, donde aparecen otras figuras dentro del proceso de mentorización, donde existe un mayor control y seguimiento de la acción. Es un modelo cuyo auge se ha experimentado de forma creciente en todos los sectores de la sociedad en los últimos 30

años, empezando por el empresarial. Los rasgos más relevantes de la mentoría formal son:

- Acción estructurada en la que se planifican, sistemáticamente, los objetivos a alcanzar y los beneficios y logros esperados.
- Aunque la mentoría formal normalmente se asocia a una relación individual (de uno a uno), al igual que la informal, también existen resultados positivos, cada vez más frecuentes (Carr, 1999), en la utilización de un grupo para el desarrollo del proceso de mentoría (punto group mentoring).
- En el proceso de mentorización intervienen otros agentes institucionales, organizadores o tutores, encargados tanto de seleccionar a los mentores cuanto de controlar, en mayor o menor medida, que el proceso no se desvíe del camino previsto para la obtención de los logros. En el proceso de mentoría formal, dicha actuación, no suele ser directa ni constante; si lo es en la existente entre mentor y mentorizados.
- El mentor, y en ocasiones el mentorizado, necesitan de un entrenamiento previo o formación inicial para desempeñar correctamente su rol: canalización de sus competencias.
- El reclutamiento y selección de los mentores se hace basándose en su experiencia específica y en sus logros personales, profesionales y académicos.
- La temporalización puede ser variable, no existiendo fórmulas o métodos predeterminados que indiquen el tiempo ideal para que una mentoría tenga éxito



**Grafico 1: Relaciones básicas en el proceso de mentorización.**

Paralelamente a los dos modelos de mentoría, la literatura suele reconocer otros considerados como variantes de los anteriores. Al respecto, Carr (1999), señala los siguientes:

- a. **Mentoría Paritaria (Peer mentoring)**, desarrollada entre sujetos de la misma edad e igual entorno; por ejemplo, entre estudiantes universitarios.
- b. **Mentoría de Enlace (Transition mentoring)**, caracterizada por desarrollarse especialmente en periodos de transición, por ejemplo, a la entrada a la Universidad.

Finalmente, actualmente también se habla mucho de una nueva forma de hacer mentoría. Se trata del e-mentoring, caracterizado por utilizar como soporte para su desarrollo, las nuevas tecnologías de la información y comunicación (Harrington, 1999; Valverde, García, Romero, 2001).

### **1.2.5 VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL USO DE LA MENTORÍA COMO ESTRATEGIA ORIENTADORA**

Los beneficios que se pueden obtener con el desarrollo de un proceso de mentorización son variados y a distintos niveles: afectan a todos los agentes implicados y a la propia institución donde se desarrolla. Éstos dependerán de los objetivos marcados, del ámbito al que vaya dirigido y del modelo de mentoría que apliquemos.

A nivel universitario y más concretamente en relación a las actuaciones de mentoría con el alumnado de nuevo ingreso, las ventajas que obtiene la Universidad (Carr, 1999) son:

- Creación y desarrollo de un servicio de ayuda y orientación entre estudiantes universitarios: servicio interno de la propia universidad, creado por y para el estudiante.
- Desarrollo de un servicio continuado, adaptado, y centrado en las necesidades reales.
- Desarrollo de procesos de optimización y mejora de la organización universitaria: mejor coordinación; aceleración de los procesos de aprendizaje; mejora económica, etc.
- Mejora de las relaciones en el centro: optimización de la cultura del centro.
- Se dota de mayor calidad al centro, y a la institución universitaria en general.
- Mayor satisfacción y permanencia del estudiante de nuevo ingreso.

En cuanto al mentor, considerado este como alumno de últimos cursos de una titulación universitaria, las ventajas que conlleva su participación en los procesos de mentoría a nivel universitario (Carr, 1999) son:

- Desarrollo de nuevas habilidades que, frecuentemente pueden ser transferidas a otras áreas de trabajo y de la vida, pero que sobre todo contribuyen a nuestro desarrollo personal.
- Desarrollo de un sentimiento de autoestima y satisfacción personal.
- Desarrollo de más energías y revitalización o renovación profesional.
- Acceso a nuevas ideas y tendencias.
- Una perspectiva de su organización o comunidad más compleja.
- Beneficios para su desarrollo profesional: desarrollo de competencias de acción.

Para el alumno mentorizado, considerado este como alumno de nuevo ingreso en la institución universitaria, las ventajas de su participación en procesos de mentoría (Carr, 1999) son:

- Dotación de recursos para su "supervivencia" en sus estudios universitarios.
- Mayor confianza en sí mismo.
- Claridad en sus objetivos académico, profesionales y las opciones que se le presentan.
- Acceso a oportunidades de hacer carrera.
- Una mayor preparación para aprovechar las oportunidades de avance personal y profesional.
- Mayor sentido de competencias para buscar soluciones.
- Asentamiento y desarrollo de su proyecto formativo y profesional.
- Desarrollo de actitudes y habilidades: toma de decisiones, autoconocimiento, relaciones sociales, mayor capacidad de comunicación.
- En definitiva, obtener respuestas y ayuda en materia de orientación personal, profesional y académica, ante un periodo tan crítico como es la transición a la Universidad.

Según se observa, los procesos de mentorización dentro de la institución universitaria suponen un proceso de feed-back continuo en el que se encuentran implicados y

beneficiados todos los agentes del proceso, tanto individuales (mentores, mentorizados y tutores), cuanto institucionales (la propia Universidad). Por un lado, los mentores afianzan sus competencias de acción profesional (toma de decisiones, liderazgo, planificación y gestión de grupos, comunicación, etc.) a la vez que consolidan su compromiso con la institución universitaria y los agentes que participan en la misma (alumnos y profesores). Los mentorizados, no sólo encuentran un canal óptimo de acercamiento a todo el entramado universitario, sino que además, al hacer frente a las necesidades habituales que surgen al embarcarse en la aventura universitaria, potencian al máximo su desarrollo. Los profesores, no sólo encuentran en el sistema de mentores una eficaz estrategia para el nuevo marco normativo de los créditos europeos en los que se aboga, entre otros aspectos, por la utilización de una metodología mucho más participativa, sino además les permite apoyarse en los mentores para lograr una optimización de su enseñanza. Por último, a nivel institucional, la mentoría supone un importante avance en la mejora de la cultura institucional ya que se potencian las relaciones entre el alumnado a nivel formativo y además, contribuye a hacer de la orientación un elemento eficaz en la mejora de la calidad institucional.

Finalmente, en relación a los posibles inconvenientes de la puesta en práctica de los procesos de mentoría a nivel organizacional, se destacan:

- Necesidad de un gran soporte y esfuerzo organizativo.
- Apertura y confidencialidad: ya que en las relaciones sociales hay gente que, por naturaleza, es menos dada a abrirse a los demás en los aspectos que exige la mentoría. En ese sentido, pueden ocurrir problemas relativos a la confidencialidad en las experiencias personales que se transmiten dentro de la relación establecida, filtrándolas a otros compañeros de trabajo. Por lo tanto, sería recomendable profundizar en un código deontológico propio de la mentoría.
- Dependencia: en algunos estudiantes, puede crear una dependencia en relación a su mentor y al proceso de mentorización.
- Resultados: la dificultad de medir objetivamente los resultados obtenidos a todos los niveles.
- Pensar que la mentoría es la panacea a nuestros problemas.

- Escasa tradición: en España existe una escasa tradición tanto de literatura escrita como de experiencias reales.

### **1.2.6 PROCESO DE LA MENTORÍA**

Los agentes implicados en todo proceso de mentorización dependerán del modelo base de intervención del que se parta. Básicamente señalan tres agentes: el mentor, el mentorizado, y el tutor:

#### **1.2.6.1 Características del mentor.**

También conocido como Partner Parrain, se trata de una persona con un mayor bagaje de conocimientos y experiencias, que le sitúa como una persona idónea para ayudar a otra que carece de dicho bagaje en su proceso de desarrollo o superación de necesidades. Tradicionalmente se habla que un buen mentor nace y no se hace. Desde nuestra perspectiva consideramos que un mentor se va moldeando a lo largo de sus experiencias de vida.

Entre las competencias básicas que ha de poseer el mentor, nos encontramos:

- Compromiso.
- Querer y saber ayudar: La intención no sólo cuenta, es necesaria una buena formación.
- Capacidad de ayudar, orientar y asesorar.
- Disponer de buenas habilidades personales: para la comunicación, la empatía, la confianza, la escucha, la solución de problemas, la toma de decisiones, para compartir, etc.
- Poseer una actualizada base de conocimientos en general y en particular en relación a las carencias que el mentorizado posee.
- Ser buen ejemplo de los valores/cualidades propias de la institución donde se desarrolla el proceso.
- Predisposición al aprendizaje mutuo y continuo.
- Disponer experiencias (tanto positivas como negativas).
- A las anteriores, es necesario añadir que resulta bastante positivo que el mentor haya ya participado como mentorizado en procesos de mentorización.

- Poseer competencias propias de la mentoría natural. A pesar de lo vital de la formación previa del mentor, este ha de contar con ciertas aptitudes personales previas.
- Intentar ser neutral en sus aportaciones.
- Hacer preguntas abiertas y escuchar cuidadosamente para dar una buena respuesta.
- Propiciar la acción reflexiva.
- Ha de estar preparado para abrirse hacia el mismo y hacia los demás.
- Activar continuamente el proceso de mentorización: feed-back positivo.

#### **1.2.6.2 Características del mentorizado.**

También conocido como Protege, Mentee, se trata de una persona caracterizada por encontrarse en una posición desventajosa (por ejemplo encontrarse en un periodo crítico de transición, tener necesidades, no poseer determinadas habilidades y experiencias para el desarrollo personal y profesional), y que decide de forma voluntaria recibir la ayuda y orientación de otra persona con mayor experiencia. Entre las características básicas que ha de poseer el mentorizado, nos encontramos:

- Comprometerse con el rol que ha de asumir.
- Encontrarse en un periodo crítico, de transición, o de fuerte desarrollo.
- Mostrar habilidades sociales e interpersonales.
- Ser consciente de su propia situación y hacia donde quiere ir.
- Desarrollar una actitud de escucha, de apertura al aprendizaje...
- Mostrar una actitud activa y participativa.
- Ser crítico, sobre todo consigo mismo y saber aceptar las críticas de los demás.
- No esperar demasiado de su mentor.
- Estar dispuesto al desafío.
- Tener una visión positiva de sí mismo.
- Ser sincero en todo momento.
- Flexible ante el aprendizaje y la adaptación.

#### **1.2.6.3 Características del tutor.**

Se trata del coordinador/supervisor de la actuación, ejerciendo funciones de seguimiento, formación y evaluación dentro de dicho proceso, teniendo que cumplir

como premisa, conocer los procesos de mentorización en profundidad, como todos los entresijos de la actuación a desarrollar. Ante todo, el tutor ha de defender los intereses de la organización a la que representa. Entre las funciones que debe desempeñar encontramos:

- Suele ser el máximo responsable del proceso.
- Promocionar el programa tanto dentro como fuera de la propia empresa o institución.
- Coordinar la actuación a varios niveles:
- Desarrollando la selección de mentores.
- Seleccionando las parejas a juntar.
- Controlando y evaluando las actividades y avances que se van desarrollando.
- Realizando periódicas reuniones tanto con el mentor y mentorizados.
- Ha de ser el que finalmente, basándose en las aportaciones de mentores y mentorizados, reestructure los posibles cambios a desarrollar.
- Asesorar en determinados momentos a los mentores, y rara vez, a los mentorizados.
- En definitiva, asegura que los objetivos y logros establecidos se cumplan.

#### **1.2.6.4 Características de la relación mentor-mentorizado**

En primer lugar, se parte de la base de que la relación que se establece entre el alumno mentor y el compañero mentorizado es una relación de orientación o de ayuda mutua pero nunca de dependencia. Pero ¿qué se entiende por relación de orientación o ayuda mutua? ¿Cómo ayudar al compañero sin hacerlo dependiente del mentor? Son estas las cuestiones sobre las que el mentor debe reflexionar antes de iniciar el proceso. En éste, el mentor orienta a su compañero planteándole como meta el ayudarle no sólo a resolver un conflicto, duda o problema concreto, sino el facilitarle herramientas que le ayuden en su realización personal, académica y profesional. Es decir, facilitará que su compañero aprenda a desenvolverse por sí mismo en un entorno nuevo o ante una situación conflictiva, tomando sus propias decisiones y soluciones y actuando de forma consecuente con ellas.

Al respecto, ya se ha descrito con anterioridad que la ayuda se puede realizar de forma individual o grupal. Aunque tradicionalmente se ha asociado la mentoría a un proceso individual, cada día cobra mayor fuerza la presencia del grupo en el proceso (mentoring group): un mentor y varios mentorizados o varios mentores (por ejemplo dos) para un

grupo mayor (por ejemplo ocho) de mentorizados. La relación consiste en buscar, junto con el mentorizado o grupo de mentorizados, soluciones adecuadas a cada uno de ellos en los distintos ámbitos de la relación de ayuda (personal, social, profesional y académico), pero también alternativas que afecten a cambios contextuales (relación con los compañeros, con el profesorado, con el entorno, etc.)

En síntesis, la relación entre estudiante mentor y compañero se debe caracterizar, al menos, por la empatía, la transparencia y la aceptación incondicional del compañero mentorizado.

### 1.2.7 FASES Y CICLO DE LA MENTORÍA

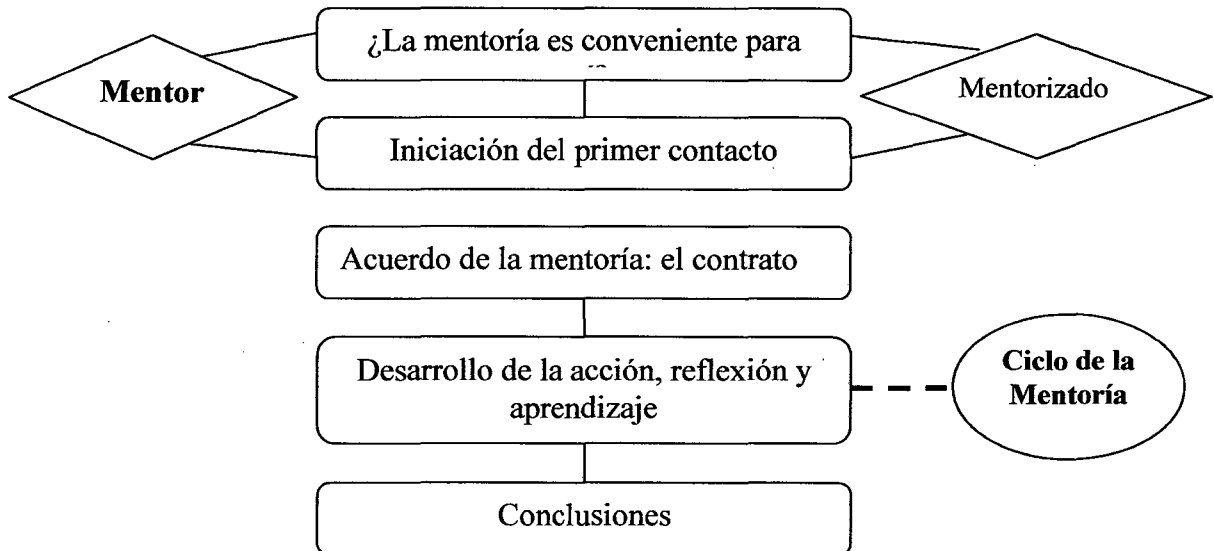
El proceso entre mentor y mentorizado/s se desarrolla a partir de una previsión de tareas, más o menos evidentes, que se conocen como fases del proceso de mentorización cuyo eje central es el ciclo de la mentoría.

Todo proceso de mentoría, comienza con la reflexión que el mentor y su mentorizado o mentorizados hacen sobre la experiencia de éste/os último/s y alcanza su cima cuando el/los mentorizado/os logra/n proyectar su propio plan de acción y alcanzar sus metas. Para ello, el proceso de mentoría incluiría cuatro o cinco fases:

**Cuadro 2: Fases del proceso de mentoría**

<b>Kram (1983)</b>	<b>Phillips-Jones (1982)</b>	<b>Gray (1989)</b>
<b>INICIACIÓN</b> Periodo inicial de la relación y proceso	<b>ADMIRACIÓN MUTUA</b> Inicio de la relación y valoración relacional.	<b>NIVEL 1</b> Mentor
<b>CULTIVACIÓN</b> Fase intermedia, caracterizada por el aprendizaje continuo y experiencia.	<b>DESARROLLO</b> Fase intermedia donde sucede el ciclo de ayuda y apoyo de la mentoría	<b>NIVEL 2</b> Mentor - Mentorizado
<b>SEPARACIÓN</b> Implica un cambio en los roles o en la experiencia relacional.	<b>DESILUSIÓN Y DESPEDIDA</b> Asunción plena de nuevos roles, y revisión final del proceso	<b>NIVEL 3</b> Mentor - Mentorizado
<b>REDEFINICIÓN</b> Cuando la relación termina o se asumen plenamente nuevas perspectivas.	<b>TRANSFORMACIÓN</b> Se empiezan individualmente nuevos caminos y perspectivas.	<b>NIVEL 4:</b> Mentorizado - Mentor <b>NIVEL 5</b> Mentorizado

Aunque los anteriores autores planteen procesos con nomenclaturas diferentes, se puede identificar, en cuanto a su contenido, un proceso común que contempla los siguientes momentos clave:

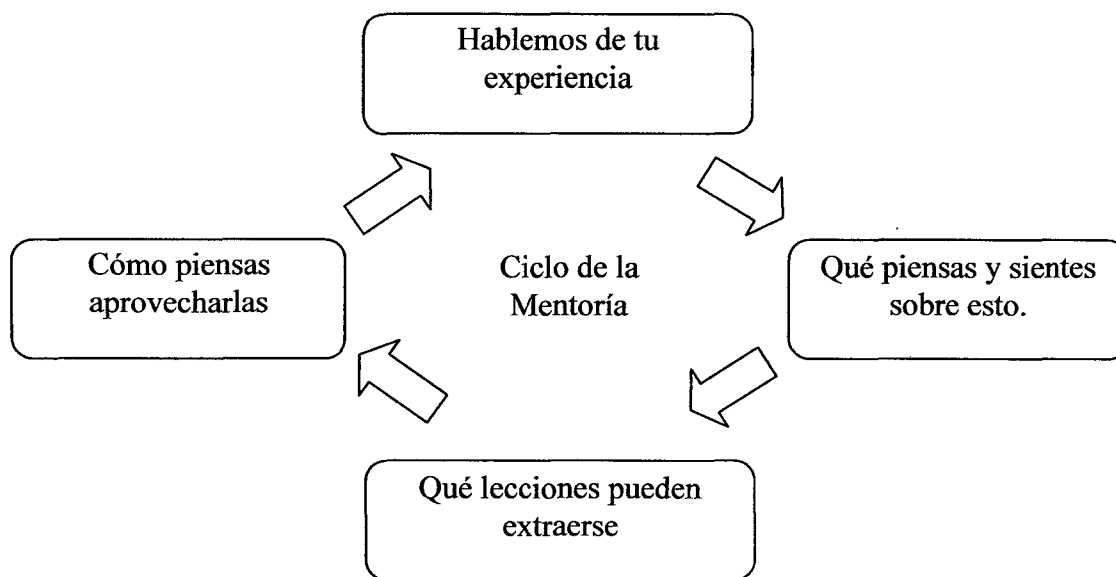


**Gráfico 2: Momentos claves en general, dentro del proceso de mentoría.**  
 (Adaptación hecha partiendo del esquema aparecido en [www.coachingandmentoring.com](http://www.coachingandmentoring.com).)

En síntesis se observa, de forma general, la existencia de una primera etapa de reflexión sobre el proceso a abordar (¿es útil para mi?). Una vez obtenida una respuesta y siendo esta positiva tanto para el mentor como para el mentorizado (si no lo fuera se abandonaría la opción de abordar el proceso), se avanza a la iniciación del contacto, que ha de concluir con el claro compromiso entre ambas partes, mentor y mentorizado/s, de dar y recibir ayuda, respectivamente. Este compromiso se suele plasmar en un contrato donde mentor y mentorizado/os expresan por escrito las líneas y directrices que pretenden seguir así como el nivel de compromiso que adquieren en el proceso que inician.

Seguidamente, se empieza la parte central del proceso de mentorización, conocido como el ciclo de la mentoría (Alred, Garvey y Smith, 1999; Carr, 2000). En él tienen lugar las experiencias y actividades determinantes del proceso de ayuda: establecimiento de

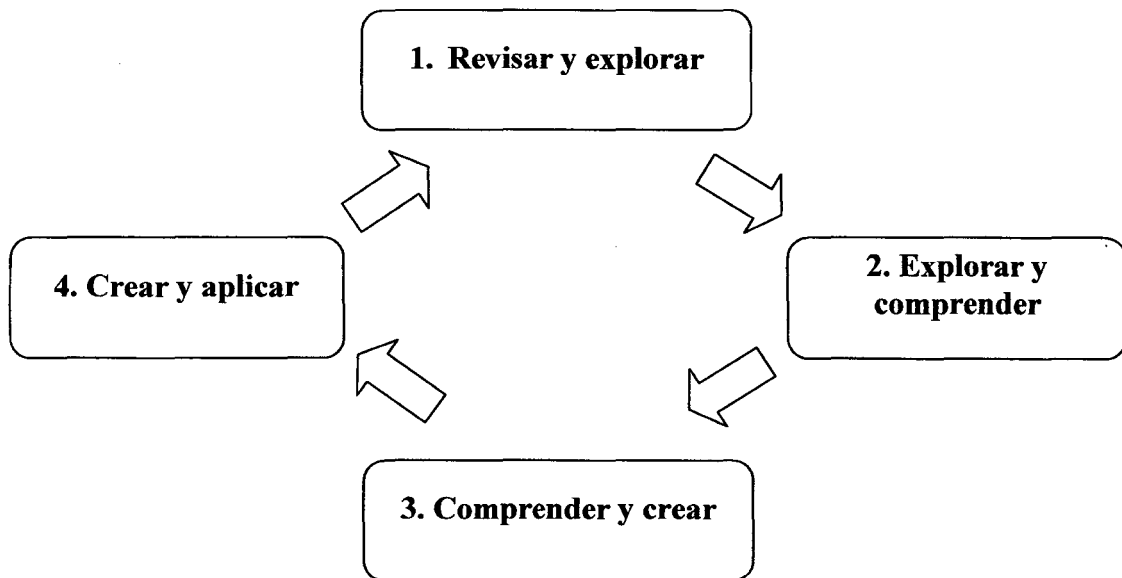
acuerdos, pasos de acción, reflexión y aprendizaje y conclusiones. En relación al ciclo de la mentoría, que da sentido y orden a la acción de aprendizaje basado en la mentoría, se pueden distinguir distintas etapas:



**Gráfico 3: El ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000).**

El ciclo enfatiza la idea de que las acciones que promueve el mentor están sometidas a un proceso de continua revisión, desde la exploración inicial a la toma de decisiones, tratándose así de un proceso circular con una retroalimentación continua que ofrece a sus participantes la oportunidad de mantener un cierto control sobre los acontecimientos y sus consecuencias.

Siguiendo al mismo autor (Carr, 2000), quien a su vez parte de las ideas esbozadas por Alred, Garvey y Smith, (1999), la práctica de la mentoría es una reflexión del mentor y sus compañeros guiada por cuatro cuestiones fundamentales: hablemos de tu experiencia, ¿qué piensas y sientes sobre esto?, ¿qué lecciones pueden extraerse?, y ¿cómo piensas aprovecharlas?. Estas interrogantes se centran a su vez en cuatro focos que son la base de las diferentes etapas del ciclo de la mentoría:



**Gráfico 4: Focos de acción del ciclo de la mentoría (adaptado de Carr, 2000).**

### **1. Revisar y explorar**

La primera etapa en el ciclo de la mentoría es una etapa de exploración, en la que el mentor y el mentorizado, o grupo de mentorizados, inician y mantienen una relación orientadora basada en la confianza y el compromiso mutuo, escuchando antes que dando consejos, mostrando comprensión y animando a sus compañeros y evaluando posibles necesidades desde un plano individual o grupal. Cuando, como fruto de una relación orientadora propia del proceso de mentorización se ha logrado establecer un plan de acción, esta etapa supone revisar el desarrollo de dicho plan y, en su caso, identificar nuevas necesidades y carencias.

### **2. Explorar y comprender**

Esta es una etapa que supone continuar el proceso de reflexión pero profundizando en las explicaciones abordadas. Para ello, se utilizarán estrategias de escucha al compañero, se plantearán preguntas o se proporcionará retroalimentación; también se introducirán otras estrategias como son el reconocimiento de fortalezas y debilidades, compartir experiencias e historias personales, etc. En esta etapa, el mentor identifica necesidades y trata de comprender cómo son vivenciadas y explicadas por sus compañeros. Pero además, el mentor tiene un papel más activo, ayudando a consolidar los logros de la etapa anterior, estableciendo prioridades, y en suma, ofreciendo apoyo.

### **3. Comprensión y planificación**

En la tercera etapa, mentor y mentorizado/os llegan a un nivel de comprensión tal de la situación que hace posible la elaboración de planes de acción. Por lo tanto, con la ayuda del mentor se cierran compromisos y se establecen pautas de actuación, animando a los compañeros a que asuman el control y alcancen el logro y la autonomía suficientes para tomar sus propias decisiones.

### **4. Planificación y actuación**

Tras la fase anterior, que finaliza con gran parte del plan de la actuación de los mentorizados ante sus necesidades, en esta etapa se concluye la planificación para, seguidamente, iniciar la puesta en práctica de las acciones acordadas para la optimización de su desarrollo. Posteriormente, mentor y mentorizado(s) retoman de nuevo el contacto (a través de la fase 1ª del ciclo) revisando y explorando las experiencias llevadas a cabo, y tomando las consideraciones oportunas al respecto, en función de si éstas han sido positivas o negativas. Si fueran positivas, se podría concluir el proceso de mentoría.

## **1.2.8 ELEMENTOS CLAVES PARA EL ÉXITO DE LAS ACTUACIONES BASADAS EN LA MENTORÍA**

Por último cabe destacar los elementos que Gibbons y Carr (1999) señalan como las claves del éxito de toda actuación basada en la mentoría:

- a) Reflejar la cultura.** Ha de reflejar la cultura de la propia comunidad o institución, en todos los elementos y momentos de nuestra intervención (lo que denominamos: ajuste cultural).
- b) Las claves de la mentoría natural.** Aunque nuestra propuesta sea intencional (objetivos claros, semiplanificada), los elementos claves de la misma son los que proviene de la mentoría natural (habilidades y características asociadas a ella): compartir ideas y experiencias, discutir sueños y objetivos, demostrar capacidad de escucha, desarrollar la escucha, la reacción, etc.
- c) Seguimiento y evaluación continua.** Requiere de un continuo seguimiento y evaluación por parte de tutores o coordinadores.

- d) **Claridad en los propósitos.** Hemos de tener siempre clara la respuesta a preguntas como: ¿Por qué hemos utilizado un diseño de mentoría?, ¿Cuáles son nuestros objetivos?, ¿Cuáles son los beneficios y resultados previstos?.
- e) **Apoyo de todos/as.** No sólo resulta fundamental la participación de los miembros de una organización, además es básica la participación y el apoyo de la dirección o altos cargos de la propia institución.
- f) **Trabajar con voluntarios.** Es esencial que la participación no sea impuesta sino voluntaria y comprometida.
- g) **Recursos y medios.** Como podemos intuir el desarrollo de actuaciones de mentorización conlleva un alto esfuerzo a nivel organizacional. En ello resulta básico contar con óptimos recursos y medios.
- h) **Publicidad.** Difundir la realización de la experiencia para que todos los miembros de la propia institución intervengan tanto en el diseño como en el desarrollo de la propia actuación.
- i) **Estar preparado para los cambios.** Debemos de dejar claro que supone una actuación de dichas características indicando que no se trata de un camino fácil sin tropiezos ni sobresaltos.
- j) **Innovación y renovación constante.** La puesta en práctica de procesos de mentorización necesita de una constante innovación y renovación, ya que se trata tanto de una estrategia basada principalmente en personas y de un proceso cuya intervención nunca está cerrada ni predefinida.

En síntesis, se observa que para poder desarrollar un óptimo sistema de mentores en cualquier Universidad Española, se debe partir de una serie de premisas e hipótesis básicas que sustenten dicha actuación:

- El aprendizaje apoyado por iguales produce mejores efectos (académicos, personales y profesionales) que el aprendizaje apoyado por otros que no lo son.
- El apoyo al alumnado es un paso clave para su continuidad en la Universidad.
- Una estructura de apoyo sistemático genera una cultura institucional que, a la larga, resulta más efectiva que las actuaciones aisladas de individuos o servicios.
- La instauración de un sistema de mentoría por alumnos dentro de la estructura ya existente en la Universidad, y no enfrentada a ella.

### 1.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- a) Adquisición de competencias.** Los diversos complejos de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional. Se orienta hacia el desarrollo de competencias una declaración de las habilidades necesarias para efectuar la función o tarea específica. Se basa en comportamientos y actitudes así como en aptitudes y conocimientos.
- b) Avance académico.** Estudia los conocimientos, teorías y principios que facilitan los procesos de aprendizaje y que fundamentan el diseño, aplicación y evaluación de las intervenciones psicopedagógicas que, desde la perspectiva diagnóstica, preventiva, evolutiva y de la potenciación personal, incrementan en los estudiantes sus procesos cognitivos y meta-cognitivos, conocimientos, habilidades y actitudes, y contribuyen así a su éxito académico a lo largo de la vida, así como al desenvolvimiento de su contexto y de la sociedad en general.
- c) Comprensión de la carrera profesional.** Se refiere a la acción de comprender y a la facultad, capacidad, o perspicacia que el alumno posee para entender y conocer una determinada carrera profesional.
- d) Crecimiento personal.** Actualización de las potencialidades humanas, que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para: Usar el pensamiento libre o autónomo, dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo y tener salud emocional.
- e) Formación profesional**  
Es una actividad cuyo objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes del alumno para una vida activa, productiva y satisfactoria. En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

**f) Mentoría**

Entendemos por mentoría aquel proceso de intercambio continuo de guía y apoyo orientador entre un estudiante de un curso superior (estudiante mentor) que asesora y ayuda a estudiantes recién ingresados en la Universidad (estudiante mentorizado), con la finalidad de desarrollar un proceso de autorrealización y beneficio mutuo. El estudiante mentor ayuda al mentorizado a desarrollar aquellas habilidades y actitudes de “supervivencia” en el contexto universitario que, de otra forma, habría adquirido con mayor lentitud y dificultad.

**g) Orientación académica.** Proporcionar al alumno mentorizado la ayuda necesaria para abordar con éxito las diferentes asignaturas del curso, desde la experiencia del mentor como alumno. También las normativas académicas generales, estructura de la carrera, etc.

**h) Orientación administrativa.** Procurar al alumno de nuevo ingreso orientación en los procedimientos administrativos generales. Funcionamiento general del jefe de departamento, de los profesores, los diferentes tramites dentro de la universidad, etc.

**i) Orientación social.** Ayudar al alumno de nuevo ingreso en su adaptación a la Universidad, atendiendo a la diversidad. Sobre la organización de los Departamentos, las diferentes asociaciones de estudiantes de la universidad, los diversos servicios: instalaciones deportivas, actividades culturales, musicales, etc. sobre recursos de tipo social.

**j) Proyecto de vida.** Un proyecto de vida supone la elección de ciertas direcciones y la exclusión de otras, lo que puede generar un conflicto existencial y llevar a un estado de indecisión. Por lo tanto, un proyecto de vida es la forma de planear a futuro las cosas que soñamos y que anhelamos hacer en nuestra vida. En ese transcurso de plasmar nuestros sueños se necesita amor y entrega en las metas que tengamos en la mente. Generalmente, un proyecto de vida debe verse como el camino para lograr nuestra autorrealización.

## **CAPÍTULO II METODOLOGÍA**

### **2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población para el estudio estuvo constituida por los estudiantes del primer año de la especialidad de administración (período 2012 – 2016) de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, ubicada en la ciudad de Tingo María, distrito de Rupa Rupa, provincia de Leoncio Prado, departamento de Huánuco, de los cuales se tuvo la participación voluntaria de 38 alumnos (muestra), un 61% conformada por mujeres y un 39% por varones, durante la ejecución del programa de mentoría.

### **2.2 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

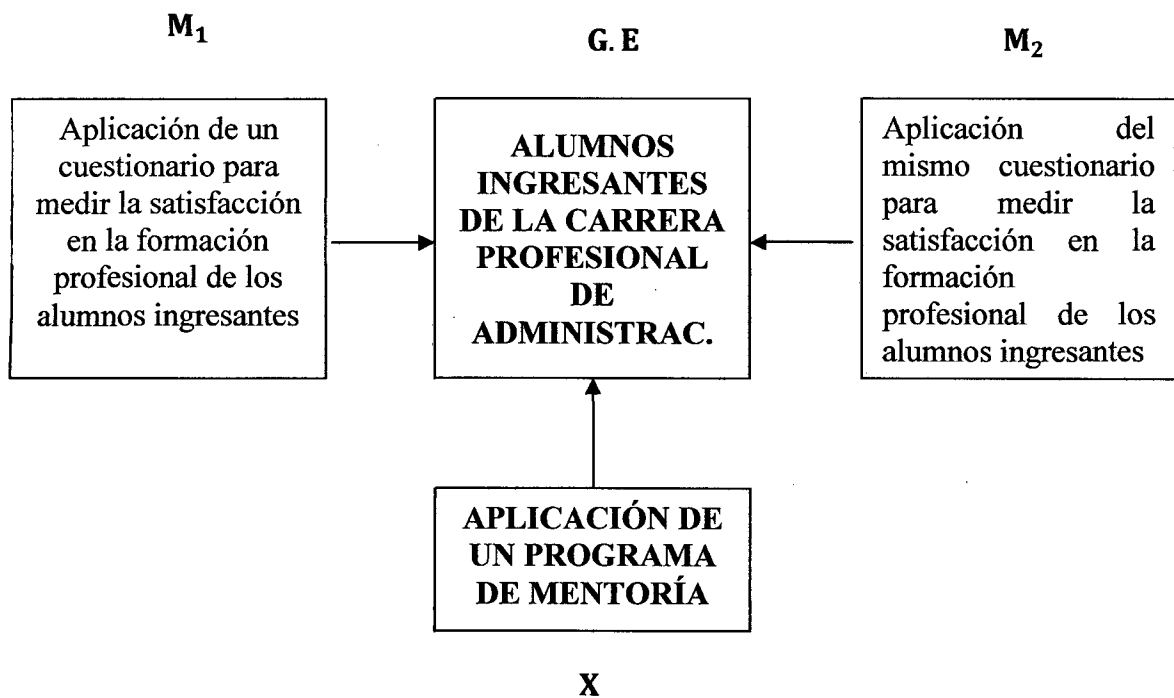
El tipo de investigación es aplicada, ya que tiene como objetivo modificar, verificar, mostrar y validar las estrategias administrativas, a fin de generar cambios de estudio para mejorar la gestión de las diferentes áreas de la administración científica.

El nivel de investigación es experimental, por lo cual se organizó las condiciones experimentales, para generar con mayor rigor metodológico y de muestreo.

### **2.3 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El método que se empleó para la recolección de datos, fue el método experimental, es decir, se manipuló la variable independiente (aplicación de un programa de mentoría), para medir su efecto en la variable dependiente (satisfacción de los estudiantes en su formación profesional).

El diseño que se utilizó es pre experimental con pre y pos test con un solo grupo, que consiste en aplicar a un grupo una prueba previa al estímulo o tratamiento experimental para ver qué nivel tenía el grupo en las variables dependientes antes del estímulo, es decir, hay un seguimiento del grupo, después se le administra el tratamiento y finalmente se le aplica una prueba posterior al tratamiento, cuyo esquema es el siguiente:



**Gráfico 5: Diseño pre experimental con pre y pos test con un solo grupo.**

## 2.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta estructurada, dirigido a los estudiantes ingresantes de la carrera profesional de administración de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, habiéndose establecido las puntuaciones necesarias para su procesamiento y análisis de resultados, dicha encuesta se ejecutó antes y después del tratamiento aplicado a los estudiantes, el tratamiento se aplicó en cuatro sesiones distintas durante un periodo de 24 días, desarrollando temas en tres aspectos importantes: orientación académico, social y administrativa.

## 2.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Para la captura de datos se utilizó Microsoft Excel, con el apoyo de la hoja de trabajo se realizó el análisis de las siguientes estadísticas descriptivas:

- a) **Media.** Se utilizó para obtener el promedio del nivel de orientación de los estudiantes con respecto a la satisfacción en su formación profesional
- b) **Desviación estándar.** Esta medida nos permitió determinar el promedio aritmético de fluctuación de los datos respecto a la media. La desviación estándar nos da como resultado un valor numérico que representa el promedio de diferencia que hay entre los datos y la media.

**c) Coeficiente de variación.** Con lo cual se determinó la variabilidad relativa (porcentual) de los datos.

**d) T de student para muestras pareadas.** Nos permitirá saber si hay alguna diferencia entre las dos medidas. Si hay diferencias en las medias, podemos decir que el tratamiento es favorable.

Los datos fueron analizados estadísticamente, utilizando Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15.0.

## **2.6 INSTRUMENTOS**

Se utilizó un cuestionario con escalas de intervalos tipo escala de Likert (también denominada método de evaluaciones sumarias), desarrollada por el Sociólogo Rensis Likert en 1932 con la finalidad de medir la actitud de una persona hacia ciertos conceptos, hechos o ideas. Esta escala consiste en una serie de declaraciones que expresa una actitud ya sea favorable o desfavorable hacia el concepto que se está estudiando. Se pide al participante que indique su nivel de acuerdo o desacuerdo en cada declaración.

El cuestionario estuvo conformado por 21 ítems o preguntas con 5 declaraciones (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo). La composición del cuestionario recopiló información sobre el crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias del alumno (Anexo 1), establecidas en 3 aspectos importantes, las cuales formaron parte del programa de mentoría (Anexo 2):

**a) Orientación académica,** desarrollándose temas de métodos de estudio, normas académicas, especializaciones y certificaciones existentes dentro de la carrera de administración.

**b) Orientación social,** temas de Autoestima, trabajo en equipo, valores

**c) Orientación administrativa,** dando a conocer los diferentes trámites que deberá realizar el alumno dentro de la carrera profesional de administración, como por ejemplo: para la realización de prácticas pre-profesionales, grado, proyecto de tesis, tesis, título profesional, etc.

Con la finalidad de ofrecer a los alumnos ingresantes la orientación y asesoramiento necesario para lograr una mayor satisfacción en su formación profesional.

Para demostrar la validez del instrumento de esta investigación se realizó una prueba piloto a 50 estudiantes del segundo año de la carrera de profesional de administración. Como resultado se efectuó la corrección de una pregunta, por haberse encontrado duplicidad de la misma. No se registraron otros problemas relacionados con el entendimiento del cuestionario.

La aplicación de la prueba piloto fue hecha en forma directa. Esto permitió tener un contacto directo con los encuestados, comentar sus observaciones acerca de cada pregunta y de esta forma conocer que el sentido del cuestionario se percibía de la manera esperada.

La confiabilidad de un instrumento de medición es considerada como el grado en que, al aplicarse de manera repetitiva al mismo objeto de estudio u otro diferente, se producirán resultados iguales o similares. Para poder estudiar la confiabilidad del instrumento utilizado, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach propuesto en 1951 por Cronbach, que relaciona las variables y establece la confiabilidad de cada sección del cuestionario, donde se establece que si el valor de Alfa ( $\alpha$ ) es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Si su valor está por debajo de 0.8 el instrumento que se está evaluando presenta una variabilidad heterogénea en sus ítems y por lo tanto nos llevara a conclusiones equivocadas. Existen tres procedimientos para poder obtener el Alfa de Cronbach:

a) Sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_Y^2}{S_X^2} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

N = Número de ítems

$\sum S_Y^2$  = Sumatoria de varianza de los ítems

$S_x^2$  = Varianza de la suma de los ítems

Para la siguiente investigación, una vez conseguido la matriz de datos en la prueba piloto, se utilizó el Microsoft Excel para la captura de datos, por consiguiente se analizaron estadísticamente utilizando Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), previamente se calculó la suma de todos los ítems, seleccionando en el menú transformar, calcular variables, obtenido el resultado pasamos al menú analizar la opción estadísticos descriptivos → descriptivos, obteniéndose los siguientes resultados (Anexo 4):

$$N = 21$$

$$\sum S_y^2 = 17.27$$

$$S_x^2 = 130.95$$

Remplazando en la formula:

$$\alpha = \frac{21}{21-1} \left[ 1 - \frac{17.27}{130.95} \right]$$

$$\alpha = 0.911$$

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.911, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

**b) Sobre la base de la matriz de correlación de ítems, cuya formula es el siguiente:**

$$\alpha = \frac{Np}{1 + p(N - 1)}$$

Donde:

$\alpha$  = Coeficiente de Alfa de Cronbach

N = Número de ítems

p = Promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

En el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), seleccionando en el menú analizar, correlaciones → bivariadas, se calculó los coeficientes de correlación “r de Person” entre todos los ítems, se elaboró la matriz de correlación (Anexo 5) con los coeficientes obtenidos y se calculó el promedio de las correlaciones

Donde:

$$N = 21$$

$$p = 0.342.$$

Remplazando en la fórmula.

$$\alpha = \frac{21}{1 + 0.342 * (21 - 1)}$$

$$\alpha = 0.916$$

El resultado tiene un valor  $\alpha$  de 0.916, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.

### c) Análisis de fidelidad según el SPSS

Es un método más directo que nos ofrece el SPSS, seleccionando en el menú analizar, vamos a escalas, análisis de fiabilidad, obteniéndose el siguiente resultado:

**Cuadro 3: Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	50	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	50	100.0

#### **Cuadro 4: Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
.911	21

Se puede observar que el valor de alfa obtenidos en los tres casos esta por encima de 0.8, entonces se puede determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad validando su uso para la recolección de datos.

### **2.7 PROCEDIMIENTO**

- a) Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario con escalas de intervalos tipo escala de Likert, estuvo conformado por 21 ítems o preguntas con 5 declaraciones (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), con la finalidad de recolectar información sobre el nivel de orientación en los estudiantes ingresantes de la carrera profesional de administración en cuanto a temas de crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias
- b) Se ejecutó una prueba piloto a 50 estudiantes del segundo año de la carrera de profesional de administración para demostrar la validez del instrumento con La finalidad de determinar que la investigación es seria y aporta resultados reales.
- c) Se realizó la confiabilidad del instrumento aplicando la prueba Alfa de Cronbach, donde se estable que si el valor de Alfa ( $\alpha$ ) es cercano a la unidad se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, se obtuvo un valor  $\alpha$  de 0.911, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad.
- d) Antes de aplicar la primera encuesta se dio a conocer a los estudiantes ingresantes de la carrera profesional de administración de la Universidad Nacional Agraria de Selva la importancia del presente estudio, así mismo fidelizarlos con el apoyo de un docente para que concurren al proceso de mentoría durante 4 cesiones en un periodo de 24 días. Se tuvo la participación de 38 estudiantes durante la encuesta.
- e) La aplicación del tratamiento (proceso de mentoría) se desarrollo los días sábado por la mañana ya que era el único día que los estudiantes disponían de tiempo libre y asegurar la participación de los mismos, el proceso se realizó en las aulas de la

Universidad Nacional Agraria de la Selva, se tuvo la presencia de un docente con la finalidad de incentivar a los alumnos de participar plenamente durante el desarrollo del proceso.

- f) El tratamiento consistió en la realización de 4 ponencias sobre los siguientes temas:
- **Métodos de estudio:** se dio a conocer diferentes métodos a tener en cuenta a la hora de estudiar, rendir un examen, etc.
  - **Autoestima:** se ha desarrollado este tema dando a conocer el grado de importancia de tener una autoestima definida, mostrando diferentes videos superación personal.
  - **Valores:** la ponencia se basó en dar realce a los diferentes valores que hoy en día se carece.
  - **Trabajo en equipo:** se realizó un pequeño taller en la cual los estudiantes desarrollaron casos para diferenciar el significado de trabajar en equipo o grupo
  - **Estructura de la especialidad de administración:** se dio a conocer la composición de la malla curricular del estudiante, así como las diferentes áreas existentes en la especialidad de administración y sus respectivos docentes.
  - **Normas académicas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva:** se facilitó a los estudiantes las distintas normas a las cuales rigen su comportamiento dentro de la universidad.
  - **Trámites en la Universidad Nacional Agraria de la Selva:** se dio a conocer a los estudiantes los distintos trámites que realizarán durante su permanencia en la universidad, como por ejemplo para la obtención del grado de bachiller, título profesional, prácticas preprofesionales, etc.
- Así mismo se tuvo la participación de 4 egresados de la promoción 2006 de la especialidad de administración (mentores) para ser ponentes durante el proceso de mentoría.
- g) Terminado el proceso de mentoría se ejecutó una nueva medición con la misma encuesta a los mismos estudiantes que participaron en la primera medición y durante el tratamiento.
- h) Los datos recogidos fueron clasificados utilizando la hoja de cálculo (Microsoft Excel) y analizados estadísticamente utilizando Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15.0.
- i) Como resultado del análisis estadístico se elaboró el informe de la tesis.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 EL PROGRAMA DE MENTORÍA**

##### **3.1.1 Finalidad**

El programa de mentoría tiene como finalidad, mejorar el nivel de orientación académica, social y administrativa en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para una mayor satisfacción en su formación profesional.

##### **3.1.2 Implementación y ejecución**

Para la implementación del programa de mentoría se elaboró diapositivas con temas de autoestima, trabajo en equipo, métodos de estudio, así mismo temas relacionados con las normas y reglamentos dentro de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. Cada diapositiva tuvo una duración aproximada de una hora y media, desarrollándose en cada una videos, talleres, etc.

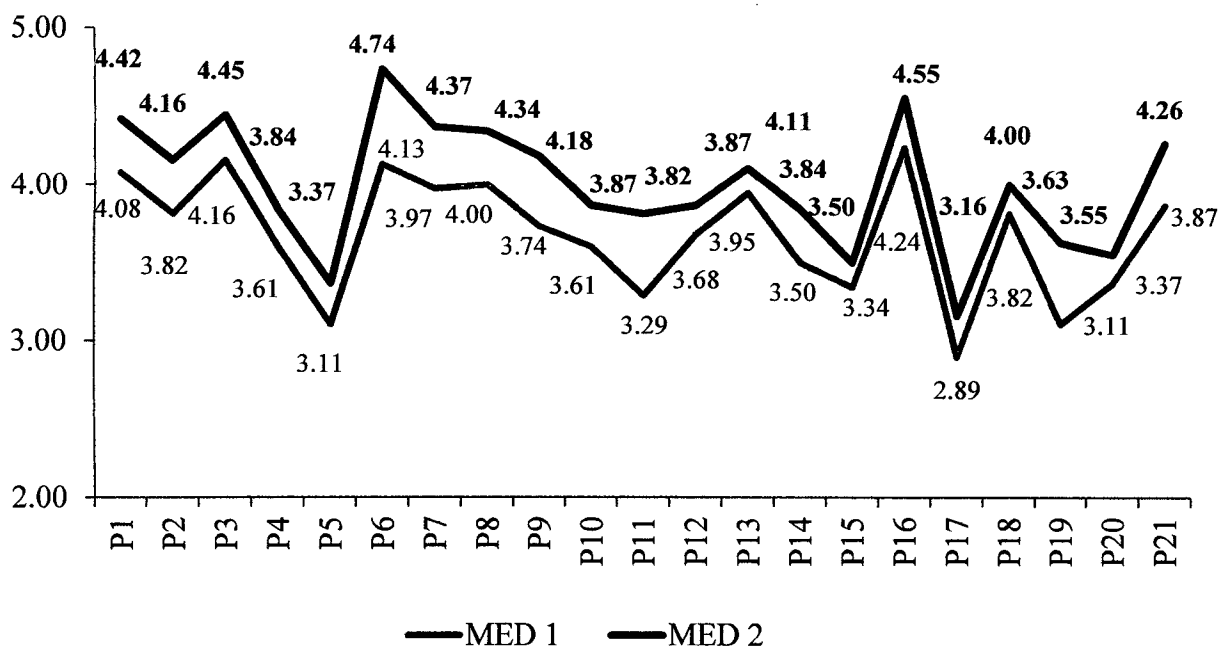
La ejecución se realizó de la siguiente manera:

- a) Se seleccionó alumnos (mentores) egresados de la carrera profesional Administración pertenecientes a la promoción 2006, de los cuales se tuvo la participación de cuatro alumnos.
- b) Se procedió hacer la invitación a los alumnos ingresantes de la carrera profesional de Administración (mentorizados) a participar en el programa de mentoría, donde se tuvo la participación voluntaria de 38 alumnos y la participación activa de un docente durante todo el proceso.
- c) Se procedió a ejecutar el programa de mentoría, se desarrolló en las aulas de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, tuvo una duración de tres semanas, empezó el sábado 22, domingo 23 de junio y sábado 7, 14 de julio.

##### **3.1.3 Resultados de la aplicación del programa**

De la aplicación del programa de mentoría se tuvo los siguientes resultados denotados en el gráfico 8:

- a) Se presenció mayor integración entre los alumnos participantes, esto se puede denotar en el ítem 21 del cuestionario (Mi comunicación con mis compañeros es muy fluida) teniendo un incremento en el promedio ( $\bar{x}_1 = 3.87$ ,  $\bar{x}_2 = 4.26$ ) luego de haber aplicado el programa de mentoría.
- b) Se tuvo un incremento en los promedios de los ítems 6, 7 y 8 por lo cual el estudiante hace reconocimiento de sus debilidades para canalizar sus problemas en el logro de sus metas estudiantiles, así mismo como de sus talentos y capacidades.
- c) Después de la aplicación del programa de mentoría se tuvo un incremento en los promedios de los ítems 5, 13 y 16 por lo cual el alumno hace reconocimiento sobre la decisión correcta de elección de la carrera profesional de administración, debido a las habilidades básicas de cada estudiante para el progreso dentro de la carrera, la búsqueda de información, etc.
- d) Se apreció mayor compromiso en cuanto a la planificación del tiempo, conocimiento en cuanto estrategias de exámenes, etc. Esto se puede expresar en el incremento de los promedios de los ítems 11 y 19 ( $\bar{x}_1 = 3.29$ ,  $\bar{x}_2 = 3.82$ ;  $\bar{x}_1 = 3.11$ ,  $\bar{x}_2 = 3.63$ )



**Gráfico 6. Comparación entre las mediciones antes y después de la aplicación del programa de mentoría.**

## **3.2 SATISFACCIÓN DE LOS ESTUDIANTES CON SU FORMACIÓN PROFESIONAL**

### **3.2.1 Resultados de la medición antes de la aplicación del programa de mentoría**

Los siguientes datos en el presente cuadro representan los resultados obtenidos antes de la aplicación del programa de mentoría, donde se generaron cinco medias debido a que la encuesta realizada sirvió para recolectar datos de cinco variables importantes como son: crecimiento personal, proyecto de vida, académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias.

En cuanto al crecimiento personal del estudiante en su permanencia dentro de la universidad se obtuvo como media ( $\bar{x} = 3.75$ ), lo cual indica que los estudiantes mantuvieron una perspectiva neutra (ni de acuerdo ni en desacuerdo) en el progreso con su satisfacción, imagen, crecimiento personal, etc. Así mismo se obtuvo varianza ( $S^2 = 0.51$ ), es decir en promedio los valores se alejan de la media en 0.51 unidades, y desviación estándar ( $S = 0.71$ ), este valor indica que los estudiantes tienden a tener una ligera negatividad con respecto a su desarrollo personal. El porcentaje de variación de los estudiantes en su desarrollo personal con respecto al valor de la media es de 19%.

Así mismo se puede apreciar una media ( $\bar{x} = 3.96$ ), indicando una posición neutral por parte del estudiante sobre la mejora de un proyecto de vida no teniendo muy en claro cuales son sus metas u objetivos a seguir dejando a un lado el pesimismo, como varianza ( $S^2 = 0.91$ ), en promedio los valores se alejan relativamente de la media, desviación estándar ( $S = 0.95$ ), lo cual determina mayor negatividad en cuanto al plantearse objetivos, metas, etc. El coeficiente de variación sobre la media ( $CV = 24\%$ ), alcanzando un incremento a diferencia del desarrollo personal.

Sobre el avance académico se tuvo una media ( $\bar{x} = 3.53$ ), dando a conocer una posición neutral por parte del estudiante considerando tener un rendimiento académico leve, como varianza ( $S^2 = 0.40$ ) y desviación estándar ( $S = 0.63$ ), donde se puede apreciar cierta disconformidad sobre el rendimiento académico. El coeficiente de variación con respecto al valor de la media es de 18% indicando una ligera variación.

Determinar el nivel de orientación sobre la comprensión de la carrera profesional que tienen los estudiantes es un punto importante, ya que ayuda al estudiante consolidar sus expectativas en cuanto a la profesión elegida así mismo evitar el abandono de la misma, se tuvo una media ( $\bar{x} = 3.58$ ), dando a conocer nuevamente una posición neutral en los estudiantes en dicho tema, varianza ( $S^2 = 0.32$ ), y desviación estándar ( $S = 0.56$ ) indicando una ligera variación con respecto a la media, determinando una orientación propicia en dicho tema reflejándose en el coeficiente de variación ( $C.V = 16\%$ .)

La adquisición de competencias es importante en el desarrollo del estudiante en su paso por la universidad ya que con ellas podrá lidiar su permanencia en la misma, se obtuvo una media ( $\bar{x} = 3.54$ ), determinando una posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) por parte del estudiante con respecto a dichos temas, varianza ( $S^2 = 0.44$ ) y desviación estándar ( $S = 0.66$ ), donde se puede apreciar cierta disconformidad sobre el nivel de conocimiento adquirido, en cuanto al trabajo en equipo, organización del tiempo, comunicación entre compañeros etc.

Se tuvo como media total ( $\bar{x} = 3.68$ ), determinando en forma general la posición neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) en el estudiante antes de la aplicación del programa de mentoría con respecto a las cinco variables establecidas en la encuesta. Varianza y desviación estándar ( $S^2 = 0.34$  y  $S = 0.59$ ) respectivamente, es decir en promedio los valores se alejan de la media observando un nivel de incertidumbre en los alumnos con dichos variables, así mismo el coeficiente de variación representa un 16%, indicando una variación respecto a la media relativamente alto.

**Cuadro 5: Resultados antes de la aplicación del programa de mentoría**

N	$\bar{X}1$ CRECIMT. PERSONAL	$\bar{X}2$ PROY. DE VIDA	$\bar{X}3$ AVANCE ACAD.	$\bar{X}4$ COMP. CARR. PROF.	$\bar{X}5$ ADQUISIC. COMPET.	PROM. TOTAL
1	4.0	3.8	2.7	3.2	3.5	3.4
2	2.4	1.5	3.0	2.2	2.5	2.3
3	4.0	4.5	4.0	4.0	3.8	4.1
4	4.4	4.5	4.0	4.0	4.5	4.3
5	3.8	4.5	3.3	3.6	3.8	3.8
6	1.4	1.5	2.3	3.2	2.3	2.1

7	4.6	4.0	3.7	4.2	3.5	4.0
8	4.0	3.8	3.3	3.8	3.3	3.6
9	3.8	4.0	3.7	4.0	3.8	3.8
10	3.8	4.3	3.0	3.6	3.8	3.7
11	4.2	4.3	3.0	3.4	3.5	3.7
12	4.2	3.8	2.7	4.4	4.5	3.9
13	4.6	4.0	4.7	4.6	3.8	4.3
14	3.6	4.5	4.3	3.8	4.3	4.1
15	4.8	5.0	4.3	3.6	4.5	4.4
16	4.0	4.3	3.3	3.8	3.8	3.8
17	4.4	5.0	4.0	3.8	3.0	4.0
18	3.8	4.5	3.3	3.0	3.5	3.6
19	3.6	3.8	3.7	3.8	3.8	3.7
20	3.8	4.0	3.7	3.6	3.3	3.7
21	4.0	4.0	4.3	4.4	4.3	4.2
22	3.4	4.3	3.7	3.8	4.0	3.8
23	2.8	1.3	2.3	2.8	3.0	2.4
24	3.8	4.5	3.3	2.8	2.8	3.4
25	3.0	4.0	3.7	2.6	3.3	3.3
26	4.2	4.8	3.3	4.0	3.8	4.0
27	4.0	4.5	4.0	3.8	3.8	4.0
28	1.8	1.5	1.7	2.0	1.8	1.7
29	4.2	4.0	3.3	3.4	3.5	3.7
30	4.2	3.8	3.3	3.8	3.8	3.8
31	4.0	4.0	3.7	3.6	4.0	3.9
32	4.2	4.0	4.0	3.4	3.8	3.9
33	4.2	3.5	4.3	3.4	2.0	3.5
34	3.0	4.8	4.3	3.8	4.0	4.0
35	3.4	4.8	3.7	3.2	4.3	3.9
36	3.8	4.8	3.7	4.0	4.3	4.1
37	3.8	4.8	3.7	4.0	2.8	3.8
38	3.6	4.3	3.7	3.8	3.5	3.8
<b>MEDIA</b>	<b>3.75</b>	<b>3.96</b>	<b>3.53</b>	<b>3.58</b>	<b>3.54</b>	<b>3.68</b>
<b>VARIANZA</b>	<b>0.51</b>	<b>0.91</b>	<b>0.40</b>	<b>0.32</b>	<b>0.44</b>	<b>0.34</b>
<b>DESV.EST.</b>	<b>0.71</b>	<b>0.95</b>	<b>0.63</b>	<b>0.56</b>	<b>0.66</b>	<b>0.59</b>
<b>COEF. VAR</b>	<b>19%</b>	<b>24%</b>	<b>18%</b>	<b>16%</b>	<b>19%</b>	<b>16%</b>

#### 4.2.2 Resultados de la medición después de la aplicación del programa de mentoría

Los siguientes datos en el presente cuadro representan los resultados obtenidos después de la aplicación del programa de mentoría.

Con respecto al crecimiento personal del estudiante después de la aplicación del programa de mentoría se obtuvo como media ( $\bar{x} = 4.05$ ), indicando un incremento favorable en los estudiantes, manteniendo una perspectiva adecuada en el progreso con su satisfacción, imagen, crecimiento personal, etc. Varianza ( $S^2 = 0.17$ ), es decir en

promedio los valores no se alejan de la media generando resultados óptimos en la ejecución del programa, desviación estándar ( $S = 0.41$ ), indica que los estudiantes tienden a tener un ligero progreso con respecto a su desarrollo personal. El porcentaje de variación ( $CV = 10\%$ ) con respecto a la media es relativamente insignificante.

Se puede apreciar como media ( $\bar{x} = 4.41$ ), indicando una posición admisible por parte del estudiante en el desarrollo del proyecto de vida, por lo tanto se establece que los estudiantes durante la aplicación del tratamiento han determinado tener en claro cuales son metas u objetivos a seguir con optimismo dejando a un lado el pesimismo, afirmando lograr cualquier cosa que se propusieran, como varianza ( $S^2 = 0.24$ ), en promedio los valores se alejan relativamente de la media, desviación estándar ( $S = 0.49$ ), lo cual denota mas compromiso al plantearse objetivos, metas, etc. El coeficiente de variación sobre la media ( $CV = 11\%$ ), es relativamente intrascendente.

Sobre el avance académico se tuvo una media ( $\bar{x} = 3.85$ ), denotándose un incremento providencial en el avance académico del estudiante como efecto de haber aplicado el programa de mentoría, como varianza ( $S^2 = 0.26$ ) y desviación estándar ( $S = 0.51$ ), donde se puede apreciar cierta variación con respecto a la primera medición. El coeficiente de variación con respecto al valor de la media es de 13% indicando una ligera variación.

En la comprensión de la carrera profesional se tuvo una media ( $\bar{x} = 3.83$ ), indicando que el estudiante obtuvo un mayor conocimiento de la estructura de la carrera profesional de administración, sobre las normas y reglamentos que la rigen así como los diferentes trámites que se realizan dentro de la carrera, como efecto de haber aplicado el proceso de mentoría, varianza ( $S^2 = 0.34$ ), y desviación estándar ( $S = 0.58$ ) indicando una ligera variación favorable con respecto a la media, determinando una orientación propicia en dicho tema reflejándose en el coeficiente de variación ( $C.V = 15\%$ .)

Se tuvo obtuvo un media ( $\bar{x} = 3.86$ ) determinando un incremento en el nivel de orientación sobre la adquisición de competencias en los estudiantes después de haber aplicado el proceso de mentoría, como por ejemplo el aceptar trabajar en equipo para

obtener resultados positivos en corto tiempo, así mismo ser más comunicativos entre estudiantes dentro y fuera de clase y el de adoptar un cultura organizativa, varianza ( $S^2 = 0.36$ ) y desviación estándar ( $S = 0.60$ ), donde se puede apreciar una variación favorable.

Como media total ( $\bar{x} = 4.00$ ), lo cual genera resultados favorables después de la aplicación del programa de mentoría. Varianza y desviación estándar ( $S^2 = 0.11$  y  $S = 0.34$ ) respectivamente, es decir en promedio los valores se alejan de la media observando un nivel de orientación favorable en los alumnos con dichas variables, así mismo el coeficiente de variación representa un 8%, indicando una variación respecto a la media relativamente bajo.

**Cuadro 6: Resultados después de la aplicación del programa de mentoría**

N	$\bar{X}1$ CRECIMT. PERSONAL	$\bar{X}2$ PROY. DE VIDA	$\bar{X}3$ AVANCE ACAD.	$\bar{X}4$ COMP. CARR. PROF.	$\bar{X}5$ ADQUISIC. COMPET.	PROM. TOTAL
1	3.8	4.0	2.7	3.4	3.5	3.5
2	3.6	3.8	3.0	3.2	3.3	3.4
3	3.8	4.5	4.0	4.2	4.0	4.1
4	4.0	4.5	4.0	4.2	4.8	4.3
5	4.6	4.5	4.0	4.8	4.5	4.5
6	4.4	4.0	3.3	3.6	3.3	3.7
7	4.6	4.8	4.0	4.4	4.3	4.4
8	3.6	4.0	3.0	3.6	3.3	3.5
9	4.0	4.0	3.3	3.2	3.8	3.7
10	3.8	4.0	3.3	3.6	3.3	3.6
11	3.8	4.3	3.0	2.6	4.0	3.5
12	4.4	4.3	3.7	3.8	4.3	4.1
13	4.6	4.5	4.7	4.8	4.3	4.6
14	4.4	4.8	4.3	4.6	4.3	4.5
15	4.8	4.8	5.0	3.4	5.0	4.6
16	3.8	4.3	3.3	4.0	4.3	3.9
17	4.0	5.0	4.0	3.6	2.8	3.9
18	4.4	4.5	4.0	3.2	4.3	4.1
19	3.8	4.5	4.0	3.0	2.8	3.6
20	3.6	4.8	4.0	3.6	3.5	3.9
21	4.4	3.8	4.3	4.4	4.0	4.2
22	3.8	4.3	4.0	4.6	4.5	4.2
23	4.0	4.5	4.0	4.0	3.5	4.0
24	4.0	5.0	3.3	2.8	2.8	3.6

25	3.6	4.3	3.7	2.8	4.0	3.7
26	4.2	4.8	3.7	3.8	4.3	4.1
27	4.0	4.5	4.3	3.6	3.8	4.0
28	4.4	5.0	4.0	3.8	4.3	4.3
29	4.2	4.0	4.0	3.6	5.0	4.2
30	2.8	2.5	4.7	4.6	4.0	3.7
31	4.4	5.0	3.7	4.6	4.5	4.4
32	4.6	4.8	4.0	4.0	4.3	4.3
33	4.0	5.0	4.0	3.8	3.0	4.0
34	4.4	5.0	3.7	4.4	3.3	4.1
35	3.4	4.3	4.3	3.6	3.3	3.8
36	3.6	4.8	4.3	4.4	4.3	4.3
37	4.0	4.8	4.3	4.4	3.5	4.2
38	4.2	4.0	3.3	3.6	3.8	3.8
<b>MEDIA</b>	<b>4.05</b>	<b>4.41</b>	<b>3.85</b>	<b>3.83</b>	<b>3.86</b>	<b>4.00</b>
<b>VARIANZA</b>	<b>0.17</b>	<b>0.24</b>	<b>0.26</b>	<b>0.34</b>	<b>0.36</b>	<b>0.11</b>
<b>DESV.EST.</b>	<b>0.41</b>	<b>0.49</b>	<b>0.51</b>	<b>0.58</b>	<b>0.60</b>	<b>0.34</b>
<b>COEF.VAR</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>8%</b>

### 3.3 DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 3.3.1 Prueba de bondad de ajuste a las mediciones antes – después

La presente investigación trata probar la eficacia de un tratamiento (mentoring). La cual a un grupo de alumnos le tomamos una medida antes de la aplicación del tratamiento (pre-test), seguidamente aplicamos el tratamiento, y volvemos a hacer la misma medida (post-test).

Por lo tanto se utilizó la estadística paramétrica “t de student (t) para muestras pareadas” ya que el interés es saber si hay alguna diferencia entre las dos medidas. Si hay diferencias en las medias, podemos decir que el tratamiento ha tenido algún efecto, mientras que si no hay diferencias, no podemos decir que el tratamiento haya tenido efecto alguno.

Para aplicar esta herramienta estadística se ha de cumplir que las variables sean normales o que el tamaño muestral sea grande (mayor o igual que 30).

Por tanto es razonable realizar una prueba de Kolmogorov-Smirnov (k-s de 1 muestra) utilizando el Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), para ver en qué medida se aproxima a la distribución normal los datos obtenidos (Anexo 3).

**Cuadro 7. Prueba de Kolmogorov - Smirnov para una muestra**

		PRETEST	POSTEST	DIF
N		38	38	38
Parámetros normales(a,b)	Media	3.6800	4.0013	-.3213
	Desviación típica	.58646	.33882	.55871
Diferencias más extremas	Absoluta	.256	.099	.237
	Positiva	.132	.099	.180
	Negativa	-.256	-.088	-.237
Z de Kolmogorov-Smirnov		1.580	.611	1.462
Sig. asintót. (bilateral)		.014	.850	.028

a La distribución de contraste es la Normal.

b Se han calculado a partir de los datos.

En este caso podemos ver como las muestras de pretest, postest y diferencia de ambas muestras se distribuyen como una normal, dado que el nivel crítico (Sig. Asintótica bilateral) de Kolmogorov –Smirnov en los tres casos es mayor de 0,05. Por lo tanto se puede aplicar estadísticas paramétricas, en este caso la “t de student para muestras pareadas”

### 3.3.2 Prueba de comparación de promedios de las mediciones antes – después.

#### a) Planteamiento de la hipótesis.

Para determinar la hipótesis, en el caso de “t de student (t) para muestras pareadas”, el procedimiento tiene contraste bilateral es decir de dos colas. Si queremos contrastar la hipótesis de que el tratamiento ha producido cierto efecto se tiene el siguiente enunciado:

- $H_0 : \mu_A - \mu_A = 0$  (Hipótesis nula)
- $H_1 : \mu_A - \mu_A \neq 0$  (Hipótesis alterna)

En este caso se asume que la hipótesis alterna establece que las medias de las dos muestras son diferentes, es decir, su diferencia es diferente de cero y la hipótesis nula es igual a cero.

$H_0$  = Si la aplicación del proceso de mentoría no es eficiente, entonces el nivel de orientación en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional es inadecuado.

$H_1$  = Si la aplicación del proceso de mentoría es eficiente, entonces el nivel de orientación en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional es adecuado.

**b) Determinación del nivel de significancia, cálculo del grado de libertad y regla de decisión**

Se tiene como nivel de significancia  $\alpha = 5\%$  ( $\alpha/2 = 2.5\%$  para dos colas) para determinar los puntos críticos y como regla de decisión:

- Si la  $p \leq \alpha$  se rechaza  $H_0$
- Si la  $t_c \geq t_t$  se rechaza  $H_0$

El grado de libertad para muestras pareadas es:

- $gl = (n - 1)$
- $gl = (38-1) = 37$

**c) Cálculo del t de student (t) para muestras pareadas**

Para determinar la t de student para muestras pareadas se utilizó la siguiente formula:

$$t = \frac{\bar{d} - \mu_0}{S_D / \sqrt{n}}$$

$$S_D = \sqrt{\frac{\sum d^2 - n\bar{d}^2}{n - 1}}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra

$\bar{d}$  = media de las diferencias

$d^2$  = cuadrado de la diferencias

$\mu_0$  = Varianza de la diferencia de medias: desconocida = 0

$S_D$  = desviación estándar de las diferencias

Se obtuvo los siguientes resultados:

$n$  = 38 encuestados antes y después del tratamiento.

$\bar{d}$  = -0.32

$\mu_0$  = 0

$S_D$  = 0.558

Remplazando en la fórmula

$$t = \frac{-0.32 - 0}{0.558/\sqrt{38}} = -3.55$$

El valor calculado de t es -0.355.

Así mismo utilizando Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) se obtuvo los siguientes datos:

**Cuadro 8: Estadísticos de muestras relacionadas**

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	MED.ANTES	3.6800	38	.58646	.09514
	MED.DESPUES	4.0013	38	.33882	.05496

El primero de los tres cuadros nos muestra los resultados de los estadísticos descriptivos para cada una de las mediciones. Las medias muestrales y desviaciones estándar son 3.6800, 4.0013 y los errores típicos de las medias muestrales son 0.09514 y 0.09514 respectivamente.

**Cuadro 9: Correlaciones de muestras relacionadas**

	N	Correlación	Sig.
Par 1 MED.ANTES y MED.DESPUES	38	.369	.023

El segundo cuadro nos da la correlación y la significación de la prueba t, si el valor p o significación estadística es menor que alpha ( $\alpha$ ), aceptamos que la correlación es significativamente diferente de 0, es decir, existe relación entre variables. Por lo tanto la correlación de Pearson ( $r = 0.369$ ) indica un valor significativo, quiere decir que las variables tienen una relación aceptable demostrando cambios favorables en las mediciones.

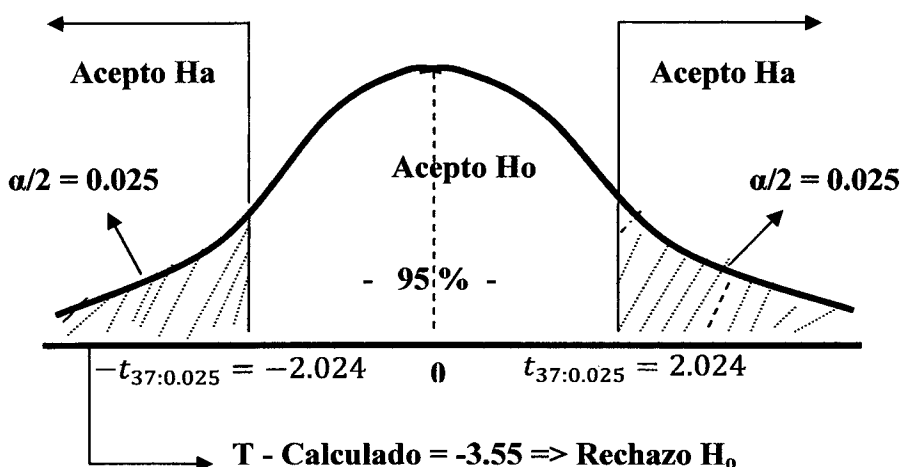
**Cuadro 10: Prueba de muestras relacionadas**

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bil)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Superior	Inferior				
Par 1 MED.ANTES - MED.DESPUES	-.32132	.55871	.09063	-.50496	-.13767	-3.545	37	.001	

El tercer y último cuadro nos da la prueba t con un nivel de significancia de  $\alpha = 5\%$ , se observa como la diferencia entre las medias es de -0.321 y que el límite aceptable esta comprendido entre los valores -0.505 y -0.138, la diferencia se encuentra dentro de ese intervalo, por tanto se asume que las medias son diferentes. Se observa un valor de t de -3.55 con 19 grados de libertad y un nivel crítico bilateral o valor ( $p = 0.001$ ), debido a que este valor es menor que 0.05 ( $0.05 / 2 = 0.025$  dado que el contraste es bilateral) rechazamos la hipótesis nula de igualdad de medias. La distribución "T" de student puede tomar valores negativos, pero, en general, solo interesa su magnitud y no si signo

#### d) Determinación de la región crítica

La distribución t (tabla) para un contraste bilateral a un nivel de significancia  $0,05/2 = 0,025$  y un grado de libertad ( $38 - 1 = 37$ ) le corresponde el valor de 2.024. Como el t calculado (-3.55) es mayor que el t tabla (2.024), tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico, podemos decir que la diferencia entre las medias es distinta de cero, y por tanto las medias de las dos mediciones son significativamente diferentes. Es decir, nuestro estadístico se encuentra en la región de rechazo de la hipótesis nula, la región crítica. Esto nos conduce a afirmar que el tratamiento ha tenido efectos.



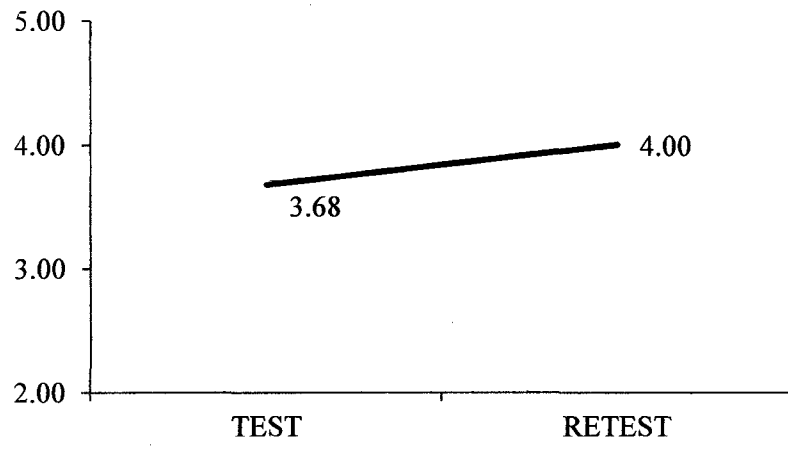
**Gráfico 7. Determinación de la región crítica**

#### e) Conclusión

Como el t calculado es de -3.55, con 37 grados de libertad, un nivel crítico bilateral menor que 0.05, entonces se acepta  $H_a$  y se rechaza  $H_0$ , es decir la aplicación del proceso de mentoría es eficiente, determinándose una orientación adecuada a los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional.

Por lo tanto se puede concluir que el tratamiento es estadísticamente significativo

Como puede observarse en la gráfica, la media del nivel de orientación inicial es mayor al finalizar el proceso de mentoría (4.00) que al inicio del mismo (3.68).



**Gráfico 8. Promedios finales antes y después de aplicar el proceso de mentoría.**

## **CAPÍTULO IV**

### **DISCUSIÓN**

La mentoría es un proceso por el cual una persona con más experiencia (el mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos.

El propósito de esta investigación es el de evaluar y comparar los resultados sobre el nivel de orientación en los alumnos ingresantes para la satisfacción en su formación profesional, como efecto de aplicar el proceso de mentoría dentro de la carrera profesional de administración.

Los objetivos de todo programa de mentoría es el desarrollo práctico de procesos eficaces de aprendizaje (énfasis en las potencialidades), para la adquisición de conocimientos, actitudes o habilidades en general que pueden ser transferidas a los distintos ámbitos del desarrollo personal, servir de sustento y apoyo en los periodos de transición (de unos estudios a otros, de la adolescencia a la edad adulta, en la incorporación al mundo del trabajo), etc. Los resultados obtenidos en la presente investigación reflejan el grado de importancia al desarrollar un programa de mentoría para aumentar el nivel de orientación en los estudiantes con respecto a su desarrollo profesional. Estos resultados se reflejan con el estudio realizado por Álamo (2005), quien investigó sobre la importancia de diseñar un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas, tomando como muestra a 186 alumnos, organizando dos grupos focales con el propósito de reconocer el interés de los estudiantes en el programa y recoger sus opiniones con respecto a lo que ellos esperarían obtener del mismo, todos los participantes mencionaron estar de acuerdo en que existe la necesidad de establecer un programa de Mentoría. Un alumno comentó que el programa le daría motivación para visualizar los cursos como un reto en vez de un obstáculo.

El desarrollo del programa de mentoría de la presente investigación se ejecutó en tres etapas: la primera consistió en una premedición para determinar el nivel de orientación

académica, administrativa y social de los estudiantes ingresantes, en la segunda etapa se aplicó el programa mediante la ponencia de diapositivas sobre temas de crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias, y como último se volvió a aplicar la primera medición. En la post medición se tuvo como promedio final ( $\bar{x} = 4.00$ ) mayor que la pre medición ( $\bar{x} = 3.68$ ) medición, por lo tanto se logró mayor orientación en los alumnos ingresantes fortaleciendo sus expectativas con respecto a la carrera escogida, mejoras en la apreciación de sí mismo, etc. Tales resultados se demuestran en el estudio realizado por Moreno(2008) sobre atención tutorial a estudiantes universitarios, tomando como muestra a cuatro estudiantes de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala (FESI) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Se realizó en tres etapas: la primera, evaluación y detección de alumnos con bajo rendimiento escolar mediante la utilización de un cuestionario (hábitos de estudio y la escala de bienestar psicológico para adultos), la segunda etapa aplicación del sistema tutorial, se trabajaron temas de administración del tiempo, concentración, estrategias de estudio, entrenamiento en relajación y reestructuración cognitiva. La tercera etapa aplicación de postest y seguimiento. Los resultados demuestran que la alumna mejoró en su promedio de 7.3 a 8.2 y ya no tiene ninguna materia reprobada. La alumna 2 tuvo un mayor desarrollo en su percentil de la escala BIEPS - A en comparación a la alumna 1, la alumna 2 aumentó el mismo de 5 a 75, mientras que la alumna 1 lo hizo de 25 a 75. La tutorada 4, a pesar de haber tenido un progreso en ambos instrumentos, fue sin duda alguna la alumna que menor progreso tuvo, en comparación con las alumnas 1 y 2, sin embargo, tuvo un gran desarrollo posterior a la intervención tutorial tanto en el ámbito académico como en el personal. La alumna 3 desertó del servicio antes de concluir la intervención tutorial.

Estadísticamente se comprobó la eficiencia de la aplicación del programa de mentoría utilizando el *t* de student para muestras pareadas, se tuvo que el *t* calculado (-3.55) es mayor que el *t* tabla (2.024), podemos decir que la diferencia entre las medias de ambas mediciones es distinta de cero, por lo tanto se concluyó que el tratamiento es estadísticamente significativo quedando demostrada la hipótesis planteada, determinándose una orientación adecuada a los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional.

## CONCLUSIONES

1. De la aplicación del programa de mentoría se resalta mayor integración entre alumnos, reconocimientos de sus capacidades, talentos, debilidades y de la decisión correcta de elección de la carrera profesional de administración. Así mismo mayor compromiso e cuanto a la planificación de tiempo.
2. Antes de la aplicación del programa de mentoría se tuvo una media total ( $\bar{x} = 3.68$ ), indicando cierto grado de incertidumbre (ni de acuerdo ni en desacuerdo) en los estudiantes con respecto a las variables en estudio como son: crecimiento personal, proyecto de vida, avance académico, comprensión de la carrera profesional y adquisición de competencias.
3. Después de la aplicación del programa de mentoría se tuvo una media total ( $\bar{x} = 4.00$ ), observando un nivel favorable en los alumnos en cuanto a la orientación de dichas variables, esto se denota en el coeficiente de variación (C.V = 8%) en comparación antes de la aplicación del programa de mentoría (C.V = 16%)
4. En términos estadísticos se puede determinar la efectividad del programa de mentoría ya que se tuvo un t calculado ( $t_c = -3.55$ ), con 37 grados de libertad, un nivel crítico bilateral menor que 0.05, aceptando la hipótesis alterna y rechazando la hipótesis nula, es decir la aplicación del proceso de mentoría es eficiente, determinándose una orientación adecuada a los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para la satisfacción en su formación profesional.

## RECOMENDACIONES

1. Programar charlas informativas de la estructura de la especialidad de administración (especialización, certificaciones, estructura de la malla curricular, etc.) durante el periodo de inicio de clases, con la finalidad de fidelizar al estudiante y asegurar su permanencia.
2. Implementar un programa de mentoría durante el primer semestre académico, con la participación permanente de los alumnos del último año así como de los docentes, con la finalidad de orientar a los estudiantes en la adaptación del entorno universitario dando a conocer las diferentes técnicas de estudio, reglamentos, procesos, que un estudiante debe conocer durante su permanencia en la universidad, así mismo orientar al estudiante en el desarrollo de su profesión partiendo desde el análisis de su estructura curricular hasta la obtención de su título profesional para que puedan fijarse metas y puedan cumplirlas, lo cual evitará que los estudiantes sean desertores de la especialidad.
3. Implementar un área de mentoría en el Departamento Académico de Ciencias Administrativas (D.A.C.A) con la participación de alumnos y docentes debidamente seleccionados, con la finalidad de orientar al estudiante durante sus cinco años de formación profesional.
4. Con la finalidad de obtener resultados mas contundentes sobre la efectividad del programa de mentoría se recomienda que la aplicación del programa debe realizarse por un periodo mayor a 2 meses.
5. Implementar un formato o registro de observación con la finalidad de contrastar los resultados de la aplicación del programa de mentoría.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alamo Madeline (2009). Diseño de un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas en el estudiante de la Facultad de Administración de Empresas. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 04 oct 2010.
2. Almendra Sánchez, A., Álvarez Rodríguez, A., Chocán Fernández, P., Hoffman Muñoz-Seca, C., Macías Guarasa, J. y Sánchez Ávila, C. (2003). Proyecto mentor: Una experiencia en sistemas de mentorías por compañeros en la ETSI de Telecomunicación de la UPM. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 04 oct 2010.
3. Almendra Sánchez, A., Jiménez Leube, J., Macías Guarasa, J., Melcón de Giles J. y Sánchez Ávila, C. (2003) Proyecto mentor en la Universidad Politécnica de Madrid: Un sistema de mentoría para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 03 oct 2010.
4. Carr R. (1999). Alcanzando el futuro: El papel de la mentoría en el nuevo milenio. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www. www.mentors.ca>. Accesado 06 jul 2010.
5. Carr, R. (2000). Peer Resources Paper. Mentoring Cycle. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.mentors.ca>. Accesado 04 dic 2010.
6. Clutterbuck, D. (2001). Everyone needs a mentor. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.andrewgibbons.co.uk>. Accesado 01 dic 2010.
7. García Jiménez, E., Romero Rodríguez, S., Ruiz de Miguel, C., Valverde Macías, A., y (2004). Innovación en la orientación universitaria: La mentoría como respuesta. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es>. Accesado 05 oct 2010.
8. Garzón Francisco. (2009). Mentoría: Aprender de la experiencia de otros. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.abanico-turevista.com/index.php>. Accesado 10 jul 2010.

9. Healy, C. y Welchert, A. (1990). Mentoring relations: a definition to advance research and practice. *Educational Researcher*, 19 (9): 17-21.
10. Hindle, Tim. (2008). *Management: Las 100 ideas que hicieron historia*. Ed. The Economist/Cuatro media, Lima Perú. pp: 155-156.
11. Jiménez Moreno José A. (2008). Atención tutorial a estudiantes universitarios. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com). Accesado 23 oct 2010.
12. Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2009). El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *Rev. Internacional de Ciencias del Deporte*. 15(5): 36-45.
13. Lapuerta Victoria, Leo Teresa, Olarrea Jose, Ramírez Julio, Salom Catalina, Sanz Alfredo y otros. (2005). Mentorización de alumnos de nuevo ingreso en Escuelas de Ingeniería. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 05 jul 2010.
14. Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1): 65-78.
15. Vélaz de Medrano Ureta, Consuelo. (2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento al profesorado principiante. *Rev. Profesorado*. 13(1): 209-229.

**ANEXO**



**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

Apreciado alumno (a), le expreso nuestro cordial saludo, y solicito vuestra gentil cooperación para completar este cuestionario. Me interesa conocer el nivel de satisfacción en la formación profesional, para lo cual le agradeceré leer detenidamente el siguiente cuestionario y marcar con una (x) la alternativa que mejor concuerde con vuestra opinión, o llenar en los espacios en blanco.

**I. CRECIMIENTO PERSONAL**

1. Siento que estoy creciendo y cambiando en forma positiva.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

2. Me siento satisfecho y en paz consigo mismo.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

3. Siento que mi vida tiene propósito.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

4. La imagen q tienen mis compañeros de mi es muy buena.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
5. Mi vida personal ha sufrido altos y bajos a causa de la profesión elegida.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )

## II. PROYECTO DE VIDA

6. Tengo muy en claro cual es el objetivo que quiero tener en mi vida.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
7. Soy una persona que se fija metas realistas.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
8. Creo que podría lograr cualquier cosa que me propusieras.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

9. Soy optimista y me lanzo sin pesimismo, confiando en que tarde o temprano llegaré a mí meta.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

### III. AVANCE ACADÉMICO

10. Considero que mi rendimiento académico es muy bueno.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

11. Considero que mi rendimiento académico es muy bueno respecto al rendimiento de mis demás compañeros.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

12. El nivel de conocimiento que he adquirido hasta ahora es el adecuado.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

#### IV. **COMPRENSIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL**

13. Mis expectativas respecto a mi formación profesional en la carrera profesional de administración, están cumpliéndose.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

14. Las normas y reglamentos de la carrera profesional de administración son ampliamente diferentes.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

15. ¿Usted tiene conocimiento de la estructura de la carrera profesional de la administración?

Conozco plenamente los tramites que se realizan en la

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

16. Tengo una firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que he elegido.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

17. ¿Conoces los diferentes trámites que un alumno realiza en la carrera profesional de administración?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

## V. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

18. He aprendido a trabajar en equipo y siento que es mejor que trabajar individualmente.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

19. Siempre organizo mi tiempo de manera que no ando apurado o dejo de hacer las cosas.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

20. Con mucha frecuencia intervengo en las clases y cada vez siento que lo hago mejor.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

21. Mi comunicación con mis compañeros es muy fluida.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

#### **DATOS DEL ENCUESTADO**

**SEXO..... CÓDIGO MATRICULA.....**  
**EDAD.....**  
**FECHA...../...../2012**

## RECOMENDACIONES

1. Programar charlas informativas de la estructura de la especialidad de administración (especialización, certificaciones, estructura de la malla curricular, etc.) durante el periodo de inicio de clases, con la finalidad de fidelizar al estudiante y asegurar su permanencia.
2. Implementar un programa de mentoría durante el primer semestre académico, con la participación permanente de los alumnos del último año así como de los docentes, con la finalidad de orientar a los estudiantes en la adaptación del entorno universitario dando a conocer las diferentes técnicas de estudio, reglamentos, procesos, que un estudiante debe conocer durante su permanencia en la universidad, así mismo orientar al estudiante en el desarrollo de su profesión partiendo desde el análisis de su estructura curricular hasta la obtención de su título profesional para que puedan fijarse metas y puedan cumplirlas, lo cual evitará que los estudiantes sean desertores de la especialidad.
3. Implementar un área de mentoría en el Departamento Académico de Ciencias Administrativas (D.A.C.A) con la participación de alumnos y docentes debidamente seleccionados, con la finalidad de orientar al estudiante durante sus cinco años de formación profesional.
4. Con la finalidad de obtener resultados mas contundentes sobre la efectividad del programa de mentoría se recomienda que la aplicación del programa debe realizarse por un periodo mayor a 2 meses.
5. Implementar un formato o registro de observación con la finalidad de contrastar los resultados de la aplicación del programa de mentoría.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alamo Madeline (2009). Diseño de un programa de mentoría para promover el desarrollo de destrezas matemáticas en el estudiante de la Facultad de Administración de Empresas. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 04 oct 2010.
2. Almendra Sánchez, A., Álvarez Rodríguez, A., Chocán Fernández, P., Hoffman Muñoz-Seca, C., Macías Guarasa, J. y Sánchez Ávila, C. (2003). Proyecto mentor: Una experiencia en sistemas de mentorías por compañeros en la ETSI de Telecomunicación de la UPM. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 04 oct 2010.
3. Almendra Sánchez, A., Jiménez Leube, J., Macías Guarasa, J., Melcón de Giles J. y Sánchez Ávila, C. (2003) Proyecto mentor en la Universidad Politécnica de Madrid: Un sistema de mentoría para la acogida y orientación de alumnos de nuevo ingreso. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google scholar.com>. Accesado 03 oct 2010.
4. Carr R. (1999). Alcanzando el futuro: El papel de la mentoría en el nuevo milenio. Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www. www.mentors.ca>. Accesado 06 jul 2010.
5. Carr, R. (2000). Peer Resources Paper. Mentoring Cycle. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.mentors.ca>. Accesado 04 dic 2010.
6. Clutterbuck, D. (2001). Everyone needs a mentor. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.andrewgibbons.co.uk>. Accesado 01 dic 2010.
7. García Jiménez, E., Romero Rodríguez, S., Ruiz de Miguel, C., Valverde Macías, A., y (2004). Innovación en la orientación universitaria: La mentoría como respuesta. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es>. Accesado 05 oct 2010.
8. Garzón Francisco. (2009). Mentoría: Aprender de la experiencia de otros. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.abanico-turevista.com/index.php>. Accesado 10 jul 2010.

9. Healy, C. y Welchert, A. (1990). Mentoring relations: a definition to advance research and practice. *Educational Researcher*, 19 (9): 17-21.
10. Hindle, Tim. (2008). *Management: Las 100 ideas que hicieron historia*. Ed. The Economist/Cuatro media, Lima Perú. pp: 155-156.
11. Jiménez Moreno José A. (2008). Atención tutorial a estudiantes universitarios. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com). Accesado 23 oct 2010.
12. Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2009). El mentoring como medio formativo en la educación del entrenador de baloncesto. *Rev. Internacional de Ciencias del Deporte*. 15(5): 36-45.
13. Lapuerta Victoria, Leo Teresa, Olarrea Jose, Ramírez Julio, Salom Catalina, Sanz Alfredo y otros. (2005). *Mentorización de alumnos de nuevo ingreso en Escuelas de Ingeniería*. [Internet site]. Ingress communications. Disponible en: <http://www.google.com>. Accesado 05 jul 2010.
14. Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1): 65-78.
15. Vélaz de Medrano Ureta, Consuelo. (2009). Competencias del profesor-mentor para el acompañamiento al profesorado principiante. *Rev. Profesorado*. 13(1): 209-229.

**ANEXO**



**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**CULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO ACADÈMICO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

Apreciado alumno (a), le expreso nuestro cordial saludo, y solicito vuestra gentil cooperación para completar este cuestionario. Me interesa conocer el nivel de satisfacción en la formación profesional, para lo cual le agradeceré leer detenidamente el siguiente cuestionario y marcar con una (x) la alternativa que mejor concuerde con vuestra opinión, o llenar en los espacios en blanco.

**I. CRECIMIENTO PERSONAL**

1. Siento que estoy creciendo y cambiando en forma positiva.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

2. Me siento satisfecho y en paz consigo mismo.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

3. Siento que mi vida tiene propósito.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

4. La imagen q tienen mis compañeros de mi es muy buena.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
5. Mi vida personal ha sufrido altos y bajos a causa de la profesión elegida.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )

## II. PROYECTO DE VIDA

6. Tengo muy en claro cual es el objetivo que quiero tener en mi vida.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
7. Soy una persona que se fija metas realistas.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
  - d. En desacuerdo ( )
  - e. Totalmente en desacuerdo ( )
8. Creo que podría lograr cualquier cosa que me propusieras.
- a. Totalmente de acuerdo ( )
  - b. De acuerdo ( )

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

9. Soy optimista y me lanzo sin pesimismo, confiando en que tarde o temprano llegaré a mí meta.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

### III. AVANCE ACADÉMICO

10. Considero que mi rendimiento académico es muy bueno.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

11. Considero que mi rendimiento académico es muy bueno respecto al rendimiento de mis demás compañeros.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

12. El nivel de conocimiento que he adquirido hasta ahora es el adecuado.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

#### IV. **COMPRENSIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL**

13. Mis expectativas respecto a mi formación profesional en la carrera profesional de administración, están cumpliéndose.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

14. Las normas y reglamentos de la carrera profesional de administración son ampliamente diferentes.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

15. ¿Usted tiene conocimiento de la estructura de la carrera profesional de la administración?

Conozco plenamente los tramites que se realizan en la

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

16. Tengo una firme voluntad de alcanzar el éxito en la profesión que he elegido.

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )

- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

17. ¿Conoces los diferentes trámites que un alumno realiza en la carrera profesional de administración?

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

## V. ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

18. He aprendido a trabajar en equipo y siento que es mejor que trabajar individualmente.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

19. Siempre organizo mi tiempo de manera que no ando apurado o dejo de hacer las cosas.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

20. Con mucha frecuencia intervengo en las clases y cada vez siento que lo hago mejor.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )

- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

21. Mi comunicación con mis compañeros es muy fluida.

- a. Totalmente de acuerdo ( )
- b. De acuerdo ( )
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d. En desacuerdo ( )
- e. Totalmente en desacuerdo ( )

#### **DATOS DEL ENCUESTADO**

<b>SEXO.....</b>	<b>CÓDIGO MATRICULA.....</b>
<b>EDAD.....</b>	
<b>FECHA...../...../2012</b>	

## **ANEXO 2**

### **PROGRAMA DE MENTORÍA**

#### **I. FINALIDAD**

Mejorar el nivel de orientación académica, social y administrativa en los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración para una mayor satisfacción en su formación profesional.

#### **II. JUSTIFICACIÓN**

El tránsito de la Educación Secundaria a la Universidad supone para muchos estudiantes una cierta inestabilidad tanto personal como académica (Gutiérrez, 2004), provocada por factores como un escaso conocimiento de la realidad universitaria o la ausencia de habilidades sociales y estrategias específicas para afrontar los nuevos estudios (capacidad de autorregulación, organización del tiempo, técnicas de trabajo intelectual, etc.). Por lo tanto el siguiente programa de mentoría servirá de apoyo para el alumno y por consiguiente establecer una mayor satisfacción en su formación profesional.

#### **III. ALCANCE**

El presente programa está dirigido a todos los alumnos ingresantes pertenecientes a la carrera profesional de administración.

#### **IV. OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer a los alumnos ingresantes la orientación y asesoramiento necesario para lograr una mayor satisfacción en su formación profesional.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Ayudar en el desarrollo de destrezas personales y académicas que le permitan al estudiante atender los retos de su vida universitaria.
- b) Identificar los problemas que pueden interferir con el logro de las metas estudiantiles y canalizar los mismos.
- c) Fomentar en el estudiante el uso de sus talentos y capacidades.

- d) Ayudar al estudiante en la toma de decisiones relacionadas con su carrera profesional.
- e) Proporcionarles refuerzo académico centrado en el desarrollo de habilidades básicas para el progreso dentro de la carrera, la búsqueda de información, habilidades de investigación, etc.
- f) Ayudarles a superar las exigencias académicas: planificación académica; estrategias de exámenes; estilos docentes y de aprendizaje, etc.
- g) Disminuir el abandono universitario y aumentar el número de alumnos de nuevo ingreso.

## V. CONTENIDO

El Programa de Mentoría define tres aspectos importantes:

1. **ORIENTACIÓN ACADÉMICA.** Proporcionar al alumno tutelado la ayuda necesaria para abordar con éxito las diferentes asignaturas del curso desde la experiencia del mentor como alumno.

### **Actividades:**

- a) **Métodos de estudio.** Proporcionar al alumno estrategias para desarrollar exámenes, trabajos grupales, exposiciones, etc.
- b) **Normas académicas.** Dar a conocer al alumno las diferentes normas existentes en la universidad, con la finalidad de guiar su comportamiento dentro la misma.
- c) **Estructura de la carrera.** Dar a conocer a los alumnos los diferentes cursos a desarrollarse durante sus cinco años de su formación profesional.
- d) **Especialización y certificación.** Proporcionar a los alumnos información sobre las especializaciones y certificaciones existentes dentro de la carrera profesional de administración, para que ellos tengan una mayor noción en que especializarse.
- e) **Desarrollo de talleres.** Proporcionar a los alumnos estrategias básicas para que puedan desarrollar con éxito los diferentes talleres que se han de desarrollar en diferentes cursos.

**2. ORIENTACIÓN SOCIAL.** Ayudar al alumno de nuevo ingreso en su adaptación a la Universidad, atendiendo a la diversidad, sobre recursos de tipo social.

**Actividades:**

- a) Organización de los Departamentos académicos de la carrera profesional de administración.** Dar a conocer al alumno la estructura de cada departamento, sus funciones, reglas, etc.
- b) Asociaciones de estudiantes.** Dar a conocer al alumno las diferentes asociaciones de alumnos dentro de la universidad, sus funciones, reglas, etc.
- c) Mejora de la autoestima.** Ayudar al alumno a desarrollar su autoestima, basada en la experiencia de los mentores (alumnos del último ciclo).
- d) Trabajo en equipo.** Proporcionar al alumno estrategias básicas para desarrollar trabajos en equipos, que aprendan a mantener una comunicación fluida entre ellos.
- e) Desarrollo de valores.** Demostrar al alumno que el desarrollo de valores son parte de nuestra imagen y ética profesional.
- f) Mística en el departamento académico de administración.** Dar a conocer el perfil del alumno que estudia la carrera profesional de administración: personalidad, modo de vestir, etc.

**3. ORIENTACIÓN ADMINISTRATIVA.** Procurar al alumno de nuevo ingreso orientación en los procedimientos administrativos generales.

**Actividades:**

**Trámites de solicitudes.** Se dará a conocer a los alumnos (mentorizados) los diferentes trámites que deberá realizar dentro de la carrera profesional de administración, como por ejemplo: para la realización de prácticas pre-profesionales, grado, proyecto de tesis, tesis, título profesional, etc.

## **VI. PROCEDIMIENTO**

El Programa de Mentoría contemplará, semanalmente, talleres entre mentores (alumnos del último año) y mentorizados (alumnos ingresantes).

El procedimiento a realizarse es el siguiente:

- d) Selección de alumnos mentores pertenecientes al último ciclo de la carrera profesional de administración.
- e) Invitación a los alumnos ingresantes de la carrera profesional de administración (mentoriados) para participar en el programa de mentoría.
- f) Ejecución del programa de mentoría, que se realizará cada sábado durante un mes.

## VII. PARTICIPANTES

- a) **ALUMNO-MENTOR:** Estudiantes de los últimos cursos de la carrera profesional de administración. Desarrollará competencias de asesoramiento y orientación desde su propia experiencia y conocimientos. Fomentará la participación del alumnado, asistirá a las reuniones, etc.
- b) **ALUMNO-MENTORIZADO:** Estudiantes del segundo ciclo de la carrera profesional de administración que quiere recibir orientaciones en referencia a sus estudios, a la universidad y a los servicios que ofrece ésta: ayuda en métodos de estudio, temas administrativos, normativas académicas, etc. Asistirá a las reuniones y entrevistas, desarrollará competencias sociales y profesionales, fomentará la participación entre los nuevos alumnos.

## VIII. CRONOGRAMA

Nº	ACTIVIDADES	2012				
		JUNIO			JULIO	
		15	23	24	7	14
01	Invitación a alumnos a participar en el proceso de mentoría					
02	Ejecución de la primera ponencia (autoestima, estructura de la carrera de administración)					
03	Ejecución de la segunda ponencia (valores, métodos de estudio)					
04	Ejecución de la primera ponencia (tramites de estudio, normas académicas)					
05	Ejecución de la primera ponencia (trabajo en equipo)					

**IX. PRESUPUESTO**

<b>ESPECÍFICOS DEL GASTO</b>	<b>TOTALS/.</b>
Impresiones	20.00
Pasajes y gastos de transporte	600.00
Teléfono, internet	20.00
Bocaditos	50.00
<b>SUB TOTAL</b>	<b>690.00</b>
Imprevistos 10%	69.00
<b>TOTAL</b>	<b>759.00</b>

## ANEXO 3

RESULTADOS OBTENIDOS PARA LA PRUEBA DE KOLMOGOROV -  
SMIRNOV

<b>N</b>	<b>TEST</b>	<b>RETEST</b>	<b>d</b>	<b>d<sup>2</sup></b>
1	3.48	3.52	-0.05	0.002
2	2.29	3.38	-1.10	1.200
3	4.05	4.10	-0.05	0.002
4	4.29	4.29	0.00	0.000
5	3.81	4.52	-0.71	0.510
6	2.14	3.76	-1.62	2.621
7	4.05	4.43	-0.38	0.145
8	3.67	3.52	0.14	0.020
9	3.86	3.67	0.19	0.036
10	3.71	3.62	0.10	0.009
11	3.71	3.52	0.19	0.036
12	4.00	4.10	-0.10	0.009
13	4.33	4.57	-0.24	0.057
14	4.05	4.48	-0.43	0.184
15	4.43	4.52	-0.10	0.009
16	3.86	3.95	-0.10	0.009
17	4.05	3.86	0.19	0.036
18	3.62	4.05	-0.43	0.184
19	3.71	3.57	0.14	0.020
20	3.67	3.86	-0.19	0.036
21	4.19	4.19	0.00	0.000
22	3.81	4.24	-0.43	0.184
23	2.48	4.00	-1.52	2.322
24	3.43	3.57	-0.14	0.020
25	3.24	3.62	-0.38	0.145
26	4.05	4.14	-0.10	0.009
27	4.00	4.00	0.00	0.000
28	1.76	4.29	-2.52	6.370
29	3.71	4.14	-0.43	0.184
30	3.81	3.67	0.14	0.020
31	3.86	4.48	-0.62	0.383
32	3.86	4.33	-0.48	0.227
33	3.48	3.95	-0.48	0.227
34	3.90	4.19	-0.29	0.082
35	3.81	3.71	0.10	0.009
36	4.10	4.24	-0.14	0.020
37	3.81	4.19	-0.38	0.145
38	3.76	3.81	-0.05	0.002
<b>SUMA</b>	<b>139.81</b>	<b>152.05</b>	<b>-12.24</b>	<b>15.48</b>
<b>MEDIA</b>	<b>3.68</b>	<b>4.00</b>	<b>-0.32</b>	<b>0.41</b>
<b>DESV.EST</b>	<b>0.59</b>	<b>0.34</b>	<b>0.56</b>	<b>1.15</b>

## ANEXO 4

## ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

	N	Varianza
P1	50	0.990
P2	50	0.582
P3	50	0.839
P4	50	0.875
P5	50	1.373
P6	50	1.022
P7	50	0.632
P8	50	0.833
P9	50	0.915
P10	50	0.575
P11	50	0.436
P12	50	0.766
P13	50	0.902
P14	50	0.493
P15	50	0.970
P16	50	0.965
P17	50	0.856
P18	50	0.947
P19	50	0.719
P20	50	0.604
P21	50	0.980
<b>Suma Var. Item</b>		17.274
<b>Var. Suma ítem</b>	50	130.949
<b>N válido (según lista)</b>	50	

## ANEXO 5

## MATRIZ DE COORELACION DE PEARSON

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
P1	0.471																			
P2	0.609	0.415																		
P3	0.491	0.441	0.544																	
P4	0.028	-0.009	-0.008	0.203																
P5	0.678	0.593	0.697	0.679	-0.046															
P6	0.539	0.636	0.567	0.458	0.046	0.794														
P7	0.591	0.478	0.641	0.597	-0.045	0.733	0.761													
P8	0.573	0.635	0.506	0.412	0.079	0.735	0.777	0.659												
P9	0.463	0.321	0.528	0.452	-0.081	0.509	0.454	0.553	0.542											
P10	0.463	0.361	0.399	0.458	-0.028	0.534	0.512	0.489	0.534	0.783										
P11	0.300	0.239	0.145	0.119	-0.083	0.276	0.187	0.151	0.295	0.229	0.274									
P12	0.387	0.335	0.306	0.328	-0.192	0.423	0.232	0.336	0.331	0.335	0.351	0.603								
P13	0.412	0.042	0.379	0.426	0.285	0.377	0.308	0.374	0.372	0.467	0.362	0.214	0.178							
P14	0.204	0.266	0.423	0.393	-0.021	0.430	0.322	0.316	0.283	0.367	0.306	0.297	0.252	0.337						
P15	0.514	0.370	0.398	0.531	0.005	0.582	0.447	0.515	0.486	0.451	0.375	0.210	0.515	0.428	0.313					
P16	0.173	0.284	0.180	0.174	0.080	0.209	0.332	0.124	0.297	0.374	0.313	0.296	0.190	0.278	0.599	0.252				
P17	0.331	0.377	0.241	0.216	-0.040	0.279	0.331	0.215	0.364	0.184	0.227	0.318	0.383	0.258	0.240	0.187	0.274			
P18	0.331	0.306	0.471	0.449	-0.001	0.482	0.374	0.342	0.403	0.535	0.544	0.382	0.257	0.304	0.510	0.367	0.382	0.317		
P19	0.087	0.114	0.197	0.285	-0.013	0.165	-0.024	0.093	0.104	0.123	0.145	0.100	0.262	0.207	0.195	0.226	0.100	0.215	0.266	
P20	0.421	0.522	0.533	0.413	-0.161	0.611	0.515	0.619	0.594	0.488	0.383	0.413	0.370	0.262	0.388	0.458	0.239	0.186	0.544	0.287