



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,  
Volumen 9, Número 3.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1)

# **DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES A TRAVÉS DE LA TUTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA RED DE CONTACTOS EN UNIVERSITARIOS**

**DEVELOPING SOCIAL SKILLS THROUGH MENTORING  
TO STRENGTHEN UNIVERSITY STUDENTS' NETWORKS**

**Lidia Vital Cedillo**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Pablo Roberto Alcántara Reyes**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Ignacio Rivera Cruz**

Universidad Nacional Autónoma de México

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i3.18701](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18701)

## Desarrollo de Habilidades Sociales a través de la Tutoría para el Fortalecimiento de la Red de Contactos en Universitarios

**Lidia Vital Cedillo<sup>1</sup>**[asesoria.lidia@gmail.com](mailto:asesoria.lidia@gmail.com)<https://orcid.org/0009-0003-5407-3117>Departamento de Ciencias Administrativas  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán  
Universidad Nacional Autónoma de México**Pablo Roberto Alcántara Reyes**[pablo.alcantara.007@gmail.com](mailto:pablo.alcantara.007@gmail.com)<https://orcid.org/0000-0002-5384-1570>Departamento de Ciencias Administrativas  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán  
Universidad Nacional Autónoma de México**Ignacio Rivera Cruz**[river@unam.mx](mailto:river@unam.mx)<https://orcid.org/0009-0004-9869-6962>Departamento de Ciencias Administrativas  
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán  
Universidad Nacional Autónoma de México

### RESUMEN

Actualmente las personas han modificado la forma en que desarrollan sus habilidades sociales para vivir en el mundo resultante de eventos significativos socialmente, como la cuarta revolución industrial, que dentro de su auge ha propiciado el uso excesivo de la tecnología y con ello el aumento del individualismo en actividades cotidianas y en el ámbito laboral. Limitando el fortalecimiento de una red de contactos que de forma social sirve al estudiante universitario como una herramienta que le permite acceder a una mayor cantidad de posibles oportunidades laborales que pueden surgir dentro de un sistema intencionado de relaciones de carácter académico y profesional, el cual se puede crear con base en la comprensión del valor de relacionarse socialmente de forma positiva con personas que coinciden en valores y objetivos profesionales. Este trabajo aborda de forma reflexiva la importancia que tiene para el estudiante universitario disponer de una red de contactos fortalecida que le brinde la oportunidad de estar en contacto bajo un esquema de vínculo positivo con personas que tienen la intención de ejercer actividades profesionales con bases académicas similares, y que dentro del ámbito laboral pueden representar una fuente de oportunidad laboral en un corto, mediano o largo plazo.

**Palabras clave:** habilidades sociales, red de contactos, tutoría, formación integral, estudiante universitario

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [asesoria.lidia@gmail.com](mailto:asesoria.lidia@gmail.com)

## Developing Social Skills through Mentoring to Strengthen University Students' Networks

### ABSTRACT

Currently, people have modified the way they develop their social skills to live in a world resulting from socially significant events, such as the Fourth Industrial Revolution, which, within its boom, has fostered the excessive use of technology and, with it, the increase in individualism in daily activities and in the workplace. This limits the strengthening of a network of social contacts that serves university students as a tool that allows them to access a greater number of potential job opportunities that may arise within an intentional system of academic and professional relationships, which can be created based on an understanding of the value of positive social relationships with people who share values and professional goals. This work thoughtfully addresses the importance for university students of having a strengthened network of contacts that provides them with the opportunity to stay in touch, under a positive bond, with people who intend to pursue professional activities with similar academic foundations, and who, within the workplace, can represent a source of job opportunities in the short, medium, or long term.

**Keywords:** social skills, networking, mentoring, comprehensive training, university student

*Artículo recibido 05 mayo 2025*

*Aceptado para publicación: 09 junio 2025*



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un llamado académico hacia la participación social a través de la tutoría que busca sumar esfuerzos en consolidar la formación integral del estudiante universitario en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) al presentar una breve pero significativa reflexión sobre la utilidad que tienen las habilidades sociales para el estudiante universitario dentro de su transición a líder. Con el objetivo principal de compartir información que incite dentro del ámbito académico a generar propuestas que concienticen al estudiante universitario sobre el valor que tiene dentro de su trayectoria profesional el crear una red de contactos fortalecida con base en el trabajo en equipo desde su paso por la UNAM como estudiante. De manera que se propicie una alternativa que pueda contribuir en atender una problemática latente que se puede identificar como “estudiantes con dificultades para establecer relaciones interpersonales de valor”. La problemática puede ser originada por el individualismo estudiantil proveniente del uso excesivo de la tecnología que han causado los avances tecnológicos dentro de los últimos periodos de tiempo en todo el mundo, donde México no es la excepción. Proponiendo como alternativa la aplicación de un esquema que contrarreste el individualismo estudiantil fomentando el trabajo en equipo como vínculo positivo interpersonal entre los recursos humanos que son los estudiantes y académicos por medio de un cúmulo de habilidades sociales que sirve como herramienta clave para la creación y fortalecimiento de relaciones positivas y efectivas. Con la intención de que esta herramienta sea empleada para desarrollar una red de contactos que se muestre como equiparable a una especie de *networking* estudiantil; comprendiendo a éste como una adaptación dirigida a un contexto estudiantil del anglicismo que se refiere al “proceso de crear o ampliar una red de relaciones y contactos con fines profesionales y de negocios” (Muñoz y Llamas, 2009); que favorezca al estudiante universitario, impulsando su voluntad e ímpetu por continuar en su crecimiento profesional para consolidar su formación integral como estudiante al mostrarse como un líder que comprende la relevancia de robustecer su conocimiento en el repertorio de habilidades sociales que puede desarrollar para lograr un acercamiento a fuentes potenciales de oportunidades laborales y académicas a través de una red de contactos creada mediante su entorno inmediato durante el periodo en el que se concretan sus estudios de licenciatura.



Participando así, en la acción social universitaria que busca direccionar esfuerzos para habilitar a la tutoría como la acción vinculante que brinda, entre otros, las herramientas que forjan parte de la formación integral del universitario, por medio de enriquecer su educación, considerando a ésta como “el gran factor de cambio”; y complementar “el gran mecanismo de transformación social” que es la enseñanza, posibilitando un aprovechamiento escolar satisfactorio que conlleve hacia la consolidación de líderes que puedan atender intereses que la sociedad demande.

## **DESARROLLO**

### **Cuarta revolución industrial y el individualismo estudiantil**

En el mundo de forma constante ocurren eventos significativos socialmente que cambian la forma en que las personas realizan las actividades cotidianas y labores. La cuarta revolución industrial o industria 4.0 es un evento que ha quedado marcado en la historia como un “proceso histórico transformador” que se caracteriza por la “transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital (anterior)” o tercera revolución industrial (Schwab, 2016). La industria 4.0 se define como: “la revolución que genera un mundo en el que los sistemas de fabricación virtuales y físicos cooperan entre sí de una manera flexible a nivel global” (Schwab, 2016; citado por UAM, 2021). De acuerdo con Echeverría y Martínez (2018) uno de los retos que enfrenta la educación superior es responder a “la necesidad de mejorar las competencias” de las personas a “lo largo y ancho de sus vidas”. La industria 4.0 en sus inicios generó cambios que se identificaban como solamente tecnológicos, sin embargo, con el tiempo se logró visualizar que también ha tenido un fuerte impacto en la educación tanto de manera positiva como negativa, por ejemplo, de forma positiva ha permitido estudiar a distancia en aulas virtuales; mientras que, de manera negativa ha cambiado la conducta de las personas socialmente, en ámbitos como el laboral (profesores) y estudiantil (estudiantes) (Colombia Aprende, 2022). En Latinoamérica, de acuerdo con un estudio realizado por Instituto Panamericano de Investigación para las Relaciones Exitosas e Inteligentes (IPIREI), ocho de cada diez personas adultas tienen problemas de funcionalidad afectando su vida cotidiana dentro de sus relaciones como las personales y las laborales debido a complicaciones con la gestión emocional y el uso excesivo de la tecnología, causando entre otros, afecciones en el desarrollo de las habilidades sociales y procesos mentales, aumento en el individualismo y ambientes de superficialidad con poca cohesión en sociedad



y conflictos interpersonales creando “un mundo de individualismo” que origina que los “problemas de depresión y ansiedad aumenten de manera considerable” (El Universal, 2018), por lo que los estudiantes pueden presentar, en caso de estar dentro de la estadística (ocho de cada diez adultos), cierto grado de individualismo estudiantil. Evidenciando una necesidad vigente que debe ser atendida, y que puede iniciar con un enfoque que contemple el hecho en el cual los estudiantes universitarios puedan tener acceso a acciones vinculantes que les otorguen la disposición de conocimientos sobre las habilidades sociales y cómo desarrollarlas, para que puedan fortalecer relaciones personales y laborales funcionales, erradicando, en medida de lo posible, el individualismo estudiantil.

### **El ser humano y las habilidades sociales**

El ser humano desde su existencia tiene relación directa con la naturaleza (Lugo et al., 2015). Desde el origen de la humanidad las habilidades sociales se han presentado como parte fundamental del ser humano para llevar a cabo actividades elementales en su vida tanto para sobrevivir como para organizarse y desarrollar su evolución hasta la complejidad que lo caracteriza en la actualidad. Es decir, las habilidades sociales han sido utilizadas en escenarios desde sociedades prehistóricas donde fortalecían su trabajo conjunto para centrar esfuerzos en la defensa ante posibles depredadores, la recolección de frutos y semillas, y la caza de animales; hasta las complejas estructuras grupales formadas hoy en día. Evidenciando lo fundamental que son las habilidades sociales dentro de las relaciones entre individuos pertenecientes a una sociedad, ya que “las relaciones sociales son fundamentales en el comportamiento humano” (Dunbar, 1996, Gómez, 2024). El comportamiento interpersonal, de acuerdo con Peñafiel y Serrano (2010), es importante para desarrollar interacciones en la vida en términos sociales, culturales y económicos. La habilidad para iniciar y mantener interacciones sociales positivas con otras personas es crucial para el desarrollo personal, laboral y académico. Las interacciones sociales proporcionan oportunidades, entre éstas, la de “aprender y efectuar habilidades sociales que pueden influir de forma crítica en su posterior adaptación social, emocional y académica”. Asimismo Peñafiel y Serrano (2010) citan a 1) Rinn y Marke (1979) quienes indican que las habilidades sociales se pueden comprender como “un repertorio de comportamientos verbales y no verbales” a través de los cuales “incluyen respuestas de otros individuos en el contexto interpersonal”; y a 2) Combs y Slaby (1977) quienes definen a las habilidades sociales como “la



capacidad de interactuar con los demás en un contexto social dado en un modo determinado” que es socialmente validado como bueno y aceptado, que beneficia a ambas partes de la interacción. Lo anterior, permite aludir que las habilidades sociales difieren entre una persona y otra en términos de habilidad y cantidad de habilidades, es decir, una habilidad puede comprenderse como un grado de posesión o no de una destreza específica, mientras que las habilidades sociales se refieren a un grado de posesión o no de varias destrezas específicas en conjunto. Existen diferentes tipos de habilidades sociales, según su tipología es la forma en que puede clasificarse (Cuadro 1), las cuales pueden aplicarse en conjunto de acuerdo con lo que se presente como requerido dentro de la interacción, y la complejidad del vínculo que se pretenda establecer en cada una de las relaciones involucradas dentro de la cotidianidad de la vida misma, ya que crear relaciones de valor es crucial para el crecimiento personal de los individuos, favoreciendo el desarrollo de una convivencia plena y satisfactoria.

**Cuadro 1** Habilidades sociales según su tipología

Habilidades sociales básicas	Habilidades sociales avanzadas	Habilidades relacionadas con los sentimientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escuchar.</li> <li>▪ Iniciar una conversación.</li> <li>▪ Mantener una conversación.</li> <li>▪ Formular una pregunta.</li> <li>▪ Dar las gracias.</li> <li>▪ Presentarse.</li> <li>▪ Presentar a otras personas.</li> <li>▪ Hacer un elogio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pedir ayuda.</li> <li>▪ Participar.</li> <li>▪ Dar instrucciones.</li> <li>▪ Seguir instrucciones.</li> <li>▪ Disculparse.</li> <li>▪ Convencer a los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los propios sentimientos.</li> <li>▪ Expresar sentimientos.</li> <li>▪ Conocer los sentimientos de los demás. Enfrentarse al enfado de otro.</li> <li>▪ Expresar afecto.</li> <li>▪ Resolver el miedo.</li> <li>▪ Autorrecompensarse.</li> </ul>
Habilidades alternativas a la agresión	Habilidades para hacer frente al estrés	Habilidades de planificación
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pedir permiso.</li> <li>▪ Compartir algo.</li> <li>▪ Ayudar a los demás.</li> <li>▪ Negociar.</li> <li>▪ Empezar el autocontrol.</li> <li>▪ Defender los propios derechos.</li> <li>▪ Responder a las bromas.</li> <li>▪ Evitar los problemas con los demás.</li> <li>▪ No entrar en peleas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formular una queja.</li> <li>▪ Responder a una queja.</li> <li>▪ Demostrar deportividad después de un juego.</li> <li>▪ Resolver la vergüenza.</li> <li>▪ Arreglárselas cuando te dejan de lado.</li> <li>▪ Defender a un amigo.</li> <li>▪ Responder a la persuasión.</li> <li>▪ Responder al fracaso.</li> <li>▪ Enfrentarse a los mensajes contradictorios.</li> <li>▪ Responder a una acusación.</li> <li>▪ Prepararse para una conversación difícil.</li> <li>▪ Hacer frente a las presiones del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar decisiones realistas.</li> <li>▪ Discernir sobre la causa de un problema.</li> <li>▪ Establecer un objetivo.</li> <li>▪ Determinar las propias habilidades.</li> <li>▪ Recoger información.</li> <li>▪ Resolver los problemas según su importancia.</li> <li>▪ Tomar una decisión eficaz.</li> <li>▪ Concentrarse en una tarea.</li> </ul>

Fuente: Adaptación propia con base en Goldstein (1980) citados por Peñafiel y Serrano (2010), p. 15.



## Afecciones en las habilidades sociales ligadas a las emociones y a los pensamientos

Las habilidades sociales pueden presentar afecciones a causa de emociones y de pensamientos que limiten el desarrollo de ésta. Las emociones, es un concepto que se refiera a aquello que experimenta cada ser humano como “reacción adaptativa” en respuesta a aquel estímulo importante que se interpreta como un fenómeno que, desde el punto de vista fisiológico y psicológico, se expresa y se manifiesta bajo un esquema conductual, perceptual y consciente (Ekman, 2017; Gómez, 2025). Por otra parte, los pensamientos se comprenden como las “operaciones intelectuales” que permiten a las personas “procesar y organizar información”, que van desde representaciones mentales como lo son las ideas hasta actividades mentales como recordar, aprender y tomar decisiones.

Es decir, los pensamientos son el resultado productivo de elaboración mental que se suscitan voluntaria o involuntariamente, “a partir de una orden racional o un estímulo externo” respectivamente (De Bono, 1994; Gómez, 2024).

Las afecciones en las habilidades sociales que repercuten directamente en las relaciones sociales y que se encuentran ligadas a las emociones y a los pensamientos se han vinculado con ciertas dificultades asociadas con la gestión emocional, autoestima, autopercepción, trastornos psicológicos y psiquiátricos (Cuadro 2).

**Cuadro 2** Principales afecciones a las habilidades sociales ligadas a las emociones y a los pensamientos

Afecciones ligadas a las emociones		
1	Trastorno de ansiedad	Miedo a ser rechazado o juzgado por la sociedad.
2	Trastorno depresión	Apatía y baja motivación para generar interacción social.
3	Enojo, ira, impulsividad	Reacciones fuertes, explosivas o agresivas que dañan relaciones entre individuos.
4	Fobia social	Aversión a la convivencia social.
Afecciones ligadas a los pensamientos		
1	Trastornos del espectro autista	Dificultades para interactuar socialmente
2	Problemas de autoestima	Sentimiento de insuficiencia “sentir que no merece”
3	Trastorno de personalidad	Personalidad evitativa, dependiente o antisocial
4	Distorsiones cognitivas	Pensamientos negativos automáticos

Fuente: Elaboración propia con base en Baron (2001), Goleman (2006), Caballo (2007), APA (2014) y Beck (2020).

Debido a que, si un individuo carece de un fortalecido desarrollo de habilidades que le permita, en sociedad, gestionar positivamente sus pensamientos, emociones y sentimientos, y con ello, consolidar saludablemente su autoestima y su autopercepción limitando la oportunidad de aparición de trastornos tanto psicológicos como psiquiátricos; puede presentar problemas serios, que en caso de no tratarlos,



estarían ocasionando consecuencias serias con impacto directo en tres de las principales aristas de su vida: personal, profesional y académica (Cuadro 3).

**Cuadro 3** Principales problemas generados en los individuos por ausencia de habilidades sociales fortalecidas

Vida personal		
1	Relaciones inestables y/o conflictivas	Situaciones difíciles con su círculo cercano inmediato como lo pueden ser familiares, pareja o amistades. Problemas generados a causa de “irritabilidad, retraimiento, dependencia emocional o falta de empatía”.
2	Aislamiento social y/o apatía social	Tendencia a evitar todo tipo de interacciones sociales principalmente por cuadros de “ansiedad, vergüenza o baja autoestima”, lo que propicia un direccionamiento hacia la soledad creando una especie de vacío emocional y puede empeorar el malestar sentimental.
3	Trastornos de salud física	Afecciones y/o dolores psicósomáticos*, fatiga crónica, e incluso enfermedades cardiovasculares asociadas al estrés y ansiedad mal gestionados, sin dejar de lado el insomnio y altos niveles de cortisol en la sangre.
4	Conductas de riesgo	Tendencias adictivas, “aumento en el consumo de sustancias, la autolesión o incluso el riesgo de suicidio si no se interviene oportunamente”.
Vida profesional		
1	Bajo rendimiento y/o baja productividad	Problemas de concentración, dificultad para tomar decisiones o cumplir metas debido a trastornos de ansiedad o depresión que no han sido tratados.
2	Generación de un mal clima laboral	Dificultades dentro de sus sistemas de comunicación, situaciones constantes de conflicto con colegas o jefes. Se identifica una incapacidad para trabajar en equipo y mal autocontrol emocional.
3	Limitaciones profesionales y/o estancamiento profesional	Desconfianza para asumir y concretar exitosamente nuevos retos, ideas o desafíos profesionales. Carencia de interés y capacidad para desarrollar crecimiento o movilidad laboral.
Vida académica		
1	Desmotivación y/o bajo desempeño académico	Bloqueo mental que limita la oportunidad de estudiar con plenitud, que se potencializa con la aparición de pensamientos de insuficiencia y negativos automáticos ante el intento de estudiar.
2	Deserción y/o abandono académico	Deserción académica “por la falta de intención o incapacidad de manejar la presión, el estrés o la falta de conexión con el entorno educativo de manera positiva”.
3	Problemas de integración académica	Dificultad para crear amistades, limitantes para participar como integrantes voluntarios en grupos, falta de habilidades para comunicarse efectivamente con compañeros y con profesores, lo que limita la experiencia educativa integral.

\*Dolor psicósomático: es el dolor que se relaciona con la palabra psicósomática que es la construcción conceptual de lo referente a la “psique”, que significa mente y al “soma”, que significa cuerpo. También es conocido como “dolor psicógeno o trastornos de dolor causados por estrés psicológico o ansiedad” y se caracteriza por dolor crónico en más de un área y dura de meses a años (Delgado, 2018).

Fuente: Elaboración propia con base en Branden (1994), Goleman (2006), Caballo (2007), Beck (2011), APA (2014) y Beck (2020).



Desde su origen, el ser humano ha participado activamente dentro del desarrollo de comunidades enteras hacia lo que se conoce hoy en día como civilizaciones. Para realizar la concreción de estos desafíos, se tiene entre los pilares fundamentales conocidos (que estructuraron vertebralmente su progreso): a la organización y a la creación, traducción y transferencia de conocimiento (Nonaka, 1994); con lo cual se dio lugar a una forma heredada de relacionarse y entender el mundo, en forma de tradición, y a una manera de consolidar a la innovación como novedad cotidiana generada por la presencia de una acelerada cercanía con “ la tecnología avanzada, que poco a poco se fue acercando tanto al ser humano que ahora se encuentra al alcance de su mano”, fomentando lo que “en la era moderna” se muestra como una necesidad de tener contacto tecnológico para expresar las competencias referidas a la comunicación, empatía, manejo y resolución de conflictos bajo un esquema más limitado de interacción social que anteriormente, en otras épocas no se había suscitado. Por ende, parte de la labor asociada con la integración de conocimiento dirigido hacia el desarrollo de habilidades sociales, debe estar centrado en un enfoque que tenga intención de estimular y activar en los individuos aquello que les permita identificar y seleccionar una o más formas de crear una motivación al logro, donde se visualice al desarrollo de habilidades sociales como ese objetivo por conseguir desde una perspectiva emocionalmente inteligente que los impulse hacia el éxito personal, profesional y académico (Goleman, 1995:2006; Padrón et al., 2010; Morán et al., 2016).

### **Red de contactos en universitarios e inteligencia emocional**

Para Requena (1989) la palabra red se ha utilizado para referirse a “una serie compleja de interrelaciones dentro de un sistema social”, por lo que “red de relaciones sociales” o red de contactos se enfoca como concepto al conjunto de relaciones interpersonales entre “las personas implicadas en una sociedad”. La importancia en la red de contactos en el ámbito laboral surge del hecho de que puede ser una herramienta útil para tener acceso a la mayor cantidad de posiciones laborales mediante un contacto directo sin filtros previos a la posición. En el ámbito académico y específicamente en el estudiantil, tener una red de contactos puede servir como esquema previo de trabajo para alimentar una red de contactos laboral. Para los estudiantes universitarios comprender el valor de relacionarse socialmente de forma positiva con otros estudiantes y académicos por medio de actividades que conlleven al trabajo en equipo puede consolidar un vínculo positivo que puede escalarse posteriormente en una estrategia que de forma



implícita tenga la intención de acceder a un esquema mayor de oportunidades laborales. Involucrando al estudiante en un contexto de cambio en niveles de interacción, es decir, buscando aumentar el número de interacciones fructíferas a través del trabajo en equipo con sus alternos y de modo que se pueda desarrollar una red de contactos estudiantil que trascienda en un mediano o largo plazo a una red de contactos laboral. Para ello, es importante poder reconocer al cambio como parte de la vida cotidiana y como, en palabras del filósofo griego Heráclito: “la única constante a través del tiempo”. Puesto que, el cambio, es un concepto crucial que debe ser comprendido para realizar toda actividad planeada asociada con la búsqueda del desarrollo y/o fortalecimiento de las habilidades sociales. Identificando como: 1) estado actual: a aquel momento en el que no se dispone de habilidades sociales desarrolladas y/o fortalecidas, ocasionando tener una red de contactos no enriquecida; así como 2) estado deseado: a aquel momento en el cual ya se dispone de una red de contactos fortalecida como resultante de tener habilidades sociales desarrolladas y/o fortalecidas; y por último al propio 3) cambio: como aquella(s) actividad(es) que dio o que dieron lugar al hecho de concebir el estado deseado a partir del estado actual (Figura 1).

Ante una oportunidad de cambio, se tienen dos decisiones directas por tomar:

- a) la aceptación: que sucede cuando se realiza la implementación del cambio principalmente por compromiso, convicción o por resignación; o
- b) la resistencia: que es una negación o confrontación con el proceso que se está modificando. Sin embargo, lo usual es que exista como punto de partida para realizar un cambio el punto donde se sitúa la negación, que es la primera de las cuatro fases que comprende el ciclo del cambio que poco a poco va avanzando hacia la resistencia y la experimentación para consolidarse en compromiso o sufrir un retroceso hacia nuevamente el punto de la resistencia (Mirabal, 2003).



**Figura 1** El cambio y sus fases



Fuente: Elaboración propia con base en Mirabal (2003); Robbins (2009); Simmel et al. (2010); Alvarado-Ruiz (2017).

Lo anterior, dependerá totalmente de la gestión con la que se realice el cambio y la inteligencia emocional que se encuentre involucrada y sea empleada de manera favorable para posibilitar el cambio (Mirabal, 2003; Robbins, 2009; Simmel et al, 2010; Alvarado-Ruiz, 2017). La inteligencia emocional es un factor clave que se encuentra relacionado tanto con la persona que promueve o busca incitar el cambio, como con la persona que ejecutará dicho cambio. Para Goleman (1995:2006) la inteligencia emocional es la aplicación conjunta de diversas inteligencias que son distintas e independientes entre sí pero que se relacionan (intrapersonales e interpersonales), donde cada una de las inteligencias se define como una capacidad para resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más cultura (Gardner, 2005). Dichas inteligencias son susceptibles de ser desarrolladas en función del medio ambiente, experiencias, educación recibida, sin dejar de lado el componente genético y no como algo unitario que agrupe diversas capacidades específicas (Herrera-Zamorano, 2024); de tal forma que la inteligencia emocional se define como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, sentimientos de los demás, motivarnos y dejar adecuadamente las relaciones con los demás y con nosotros mismos” (Goleman, 1995:2006).

Tener desarrollado un nivel adecuado de inteligencia emocional que permita conquistar desafíos como lo pueden ser los procesos de cambio asociados con la intención de fortalecer las habilidades sociales en los individuos es vital para favorecer el escenario donde, como se expresó en párrafos anteriores, se busca mejorar la forma en que las personas pueden:

“...relacionarse socialmente de forma positiva con otros estudiantes y académicos por medio de actividades que conlleven al trabajo en equipo puede consolidar un vínculo positivo que puede escalar posteriormente en una estrategia que de forma implícita tenga la intención de acceder a un esquema mayor de oportunidades laborales...”.

Evidenciando que tener conocimiento sobre la gestión de las motivaciones (Maslow, 1998; Quintero, 2007), las emociones (Ekman, 2017) y demás temas adyacentes a la psique, son necesidades que los estudiantes requieren como parte de su educación que deben ser abordados dentro de la enseñanza para generar la inteligencia que facilite el desarrollo de habilidades sociales que dirija esfuerzos para llevar satisfactoriamente a cabo el proceso de cambio enfocado en consolidar una red de contactos fortalecida; ya que dichas habilidades una vez adquiridas pueden perfeccionarse a lo largo de la vida mediante la interacción con el entorno y las experiencias personales, debido a su estrecha relación con la inteligencia emocional, la cual influye en la capacidad de la que dispone cada persona para gestionar sus pensamientos, emociones y sentimientos de manera eficaz con su propia persona y su entorno. Por ende, es requerido afirmar que las habilidades sociales se colocan como un punto importante en la vida de las personas, puesto que han sido, son y seguirán siendo “un componente esencial en la evolución, funcionamiento y proyección del rumbo de cada persona dentro de las sociedades humanas”, donde adaptarse y desarrollarse son respuestas que pueden obtenerse ante los procesos de cambio que se suscitan entre las dinámicas sociales y culturales, que con la aparición de la tecnología se han vuelto más complejas desde perspectivas que se encuentran vinculadas con la empatía, negociación, comunicación interpersonal y construcción de diversos tipos de *networking* (Elias, 2000; Muñoz y Llamas, 2009; Turkle, 2011)



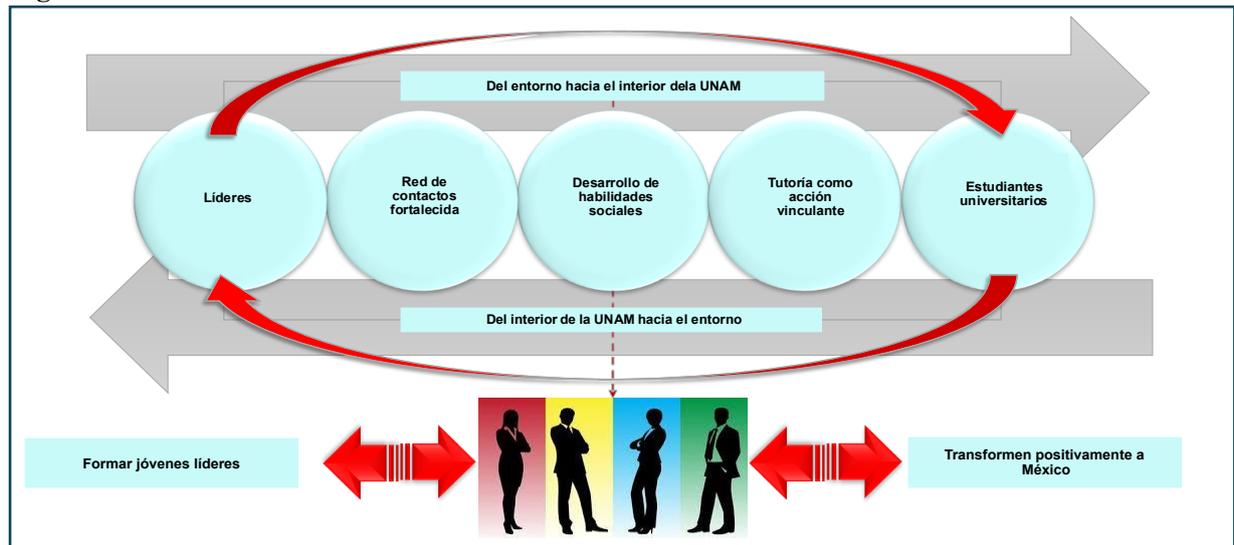
## **La tutoría como acción vinculante que contribuye en la transición del estudiante universitario a líder**

Un líder se define por su capacidad de comprender qué debe hacer y qué no debe hacer, de forma consciente, en las diversas situaciones que se le presentan, en ocasiones, al mismo tiempo (Goleman, 2015). El estudiante de licenciatura, durante su formación dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) tiene acceso a su “Programa de tutoría que constituye parte de una estrategia institucional para potencializar el desempeño académico del alumnado tanto de bachillerato como de licenciatura” (Gaceta UNAM, 2013; SIT, 2024; citados por Herrera-Zamorano, 2024). El programa se puede interpretar como un conjunto de acciones que deben ser realizadas bajo esquemas de lugares, tiempos y recursos determinados que conduzcan al cumplimiento de objetivos preestablecidos (Núñez-Arteaga, 2008). La tutoría dentro de la UNAM se identifica como una acción vinculante dado que “su objetivo es brindar recursos, herramientas y estrategias a los estudiantes para alcanzar un desarrollo integral suficiente a fin de optimizar las condiciones para un aprovechamiento escolar satisfactorio” (Ávila-Barrera, 2023; citada en SIT, 2024). Parte del compromiso que tiene la UNAM con el país se centra en “formar jóvenes líderes que puedan transformar gradualmente a México”, lo cual además de ser retador, requiere de trabajo en equipo y de una red de contactos fortalecida que vincule de forma positiva toda la transición del estudiante a líder (Solís, 2016) (Figura 2). De forma consciente un estudiante universitario que busca concretarse como líder debe tener presente que dentro de dicha transición, como primer punto, parte de sus esfuerzos estarán enfocados en aprovechar de la mejor forma los recursos y las herramientas que se encuentren a su disposición bajo una estrategia centrada en el desarrollo de las habilidades sociales para que éstas, le permitan relacionarse a través de vínculos positivos con compañeros estudiantes y académicos para crear una red de contactos fortalecida que sirva como potencial fuente de posibles oportunidades profesionales y laborales. En otros términos, el estudiante universitario debe desarrollar la capacidad (de forma inicial, para que después se consolide como hábito), de comprender que dentro de su periodo como estudiante en la UNAM debe direccionar parte de sus esfuerzos en forjar una red de contactos que pueda ser alimentada y fortalecida respecto al tiempo (largo plazo) de positiva con trabajo en equipo como vínculo positivo interpersonal en cada una de sus actividades académicas como estudiante semestre tras semestre, para que, de esta manera se



limite la posibilidad de no encontrar personas con quien coincidir en valores y objetivos profesionales a un nivel estudiantil, y a la vez, se limite por igual de forma proyectada, la posibilidad de no encontrar, posteriormente a un nivel de liderazgo empresarial, con quien coincidir como contacto dentro del mercado laboral.

**Figura 2** Contribución de la tutoría en la transición del estudiante universitario a líder



Fuente: Elaboración propia con base en Solís (2016), Gaceta UNAM (2013) y SIT (2024), citados Herrera-Zamorano (2024).

Puesto que estar presente durante un par de años en un lugar como la UNAM y no crear un “*networking*”, sería algo lamentable para la formación integral y para la trayectoria profesional de cualquier estudiante universitario en un corto y mediano plazo. Como segundo punto el estudiante universitario tiene que identificar como 1) recursos, dentro de su transición a líder, a sus compañeros, profesores y cualquier otra persona con las que pueda interactuar dentro del esquema académico que ofrece la UNAM (conferencistas, tutores, asesores, investigadores, etc.), 2) como herramientas a todas aquellas habilidades sociales que le permitan desarrollar relaciones interpersonales de valor, que participen en su construcción como líder y en los siguientes peldaños de su trayectoria académica y profesional, ya que, ser un estudiante excelente, no implica ser individualista; y como 3) vínculo positivo interpersonal al trabajo en equipo, el cual requiere, entre otros, la capacidad de comunicarse de forma asertiva, por ende, entre más se practique la comunicación a través de cada interacción, mejor se puede desarrollar dicha capacidad en el estudiante, a tal grado que pueda convertirse en una fortaleza dentro de su perfil profesiográfico y ésta a su vez, le permita posibilitar la oportunidad de generar

mejores canales de comunicación, consolidándose finalmente como una característica más que lo señale como líder.

### **La enseñanza: el gran mecanismo de transformación social y la educación: el gran factor de cambio**

Dentro de estudios realizados en los últimos años, se ha evidenciado el impacto positivo que ha reflejado disponer de un esquema dirigido de tutoría en la formación integral de los estudiantes universitarios, ya que es destacable la contribución y el significado que éste otorga al desarrollo estudiantil sobre todo el referido al apoyo encausado hacia la formación de un criterio que les permita tomar decisiones asertivas a través de una gestión emocional favorable (López et al., 2023). De esta manera se logra adquirir y desarrollar habilidades sociales que fomenten una participación con base en el trabajo colaborativo y que habilite un perfil que pueda tener acceso a una serie de oportunidades profesionales de interés para el estudiante universitario (Angulo et al., 2021). Esta tutoría integral es efectiva para “la mejora del rendimiento académico y la reducción de la deserción estudiantil”; debido a que “la identificación temprana de dificultades académicas y personales” a través de implementar estrategias que buscan intervenir de manera oportuna, es una contribución que brinda la tutoría institucional; lo que de manera traducida se reconoce por medio de los valores que indican “una mayor retención estudiantil y en la mejora de los indicadores de calidad educativa” (Sánchez, 2021; Angulo et al., 2021; Sánchez, 2025). Las estrategias con la que la tutoría cumple su función de formar integralmente al estudiante universitario se encuentran: 1) la preparación continua de los tutores, ya que son las figuras que deben contar con las competencias requeridas para brindar el acompañamiento estudiantil como lo son: conocimiento de lineamientos y recursos institucionales, manejo y resolución de conflictos, empatía y comunicación efectiva (Angulo et al., 2021); así como 2) establecer mecanismos que permitan dar seguimiento puntual para evaluar de manera constante las actividades tutoriales, dando pauta a la identificación de áreas de oportunidad que puedan ser atendidas y garantizar de tal modo la calidad deseada del acompañamiento, todo esto, a través de implementar un registro sistematizado y un esquema de monitoreo concurrente que facilite la indagación y recopilación de datos relevantes y su respectivo análisis (Sánchez, 2021; Sánchez, 2025); y por último 3) incentivar la colaboración colectiva entre los diversos actores académicos involucrados en el proceso de enseñanza con el cual se educa a los estudiantes universitarios, “incluyendo a los docentes, autoridades institucionales y demás servicios



de apoyo” fortaleciendo así un acompañamiento coordinado e integral que da respuesta efectiva a las necesidades estudiantiles (Angulo et al., 2021). El rector de la UNAM, el Dr. Leonardo Lomelí Vanegas ha señalado que: “es necesario defender la educación como el gran factor de cambio, de transformación social y de construcción de sociedades más justas”, puesto que “la educación ha logrado avances civilizatorios muy importantes que hoy se ven amenazados”, debido al escenario incierto que vive el mundo hoy en día; motivo por el cual se deben buscar alternativas para preservar la imagen que identifica a la educación como un pilar importante en la vida de las personas, no solo desde “el punto de vista socioeconómico y de género”, sino también para contribuir en “construir sociedades que puedan vivir en armonía”; por ello, la educación debe ser reconocida como “un factor fundamental para impulsar el desarrollo de un país”, resaltando que invertir en la educación es una de las mejores decisiones que puede tomar una nación, y sobre todo si consideramos que, en palabras del Exrector de la UNAM el Dr. José Narro Robles: “la educación no es la solución de todos los problemas, pero sin ella no se resuelve ninguno de los importantes”; evidenciando la importancia que tiene abordar la educación desde un esquema de preparación social, el cual puede obtenerse por medio de la enseñanza ya que ha sido identificada como “el gran mecanismo de transformación social” (Hernández, 2025). Bajo este contexto, la UNAM y el Gobierno de México han considerado a la educación como parte fundamental dentro del Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México 2023-2027 y Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 respectivamente (Lomelí, 2024; Gobierno de México, 2025). Lo anterior, de manera implícita alude sobre los desafíos que debe abordar y a los cuales debe enfrentarse la tutoría integral que tiene bases institucionales, ya que, de superarlos exitosamente, su impacto se maximizaría bastante. Entre los desafíos tenemos principalmente a: i) la resistencia al cambio por parte de algunos de los pertenecientes a la matrícula docente quienes de manera supuesta podemos percibir que identifican a la tutoría como “una carga adicional” a sus actividades y responsabilidades, donde trabajar un esquema que permita desarrollar habilidades para gestionar el cambio puede estar ligado a una necesidad que se cimienta en la promoción cultural institucional de reconocer y validar la importancia que tiene “la tutoría en la formación integral del estudiante” (Soria et al., 2021); y a ii) la necesidad de adaptación que han mostrado tener los programas de tutoría con respecto a “las características y necesidades específicas de cada institución y población



estudiantil”, debido a que entre los últimos atributos que ha desarrollado la tutoría en su evolución se ha identificado que de cierto modo se ha realizado bajo un esquema “personalizado” con base en “un análisis contextualizado” complementado por “estrategias flexibles” que fomentan la inclusión cultural, económica y social en el ámbito estudiantil (Aguilar et al., 2021). Por ende, para continuar con la evolución de la tutoría integral con base institucional a niveles maximizados es necesario que ésta se conciba como una práctica esencial para la educación superior, incorporando los avances tecnológicos en medida de lo posible para habilitar una enseñanza más profunda que permita adentrar al estudiante en entornos digitales como lo pueden ser “plataformas virtuales y herramientas de comunicación en línea”, ampliando así, tanto el alcance de la propia tutoría como el desarrollo integral del estudiante al ofrecerle más conocimiento que va a poder aplicar dentro de su formación académica y en su desempeño profesional, facilitando la interacción del estudiante universitario con su entorno a niveles mayores de alcance (López et al., 2023).

### **La tutoría como eje vertebral en la enseñanza dirigida hacia el desarrollo de la educación formativa integral del estudiante universitario**

La tutoría se identifica como clave, si consideramos que es una acción vinculante que puede contribuir en la transición de estudiante universitario a líder, dando apertura a la posibilidad de generar el esquema requerido de 1) lugar: UNAM, 2) tiempo: periodo de estudios de licenciatura, y 3) recursos determinados: compañeros estudiantes y académicos, que 4) conduzcan al cumplimiento de objetivos preestablecidos: a) crear una red de contactos, b) desarrollar habilidades sociales, c) concientizar sobre la relevancia de generar relaciones de valor, d) formar vínculos positivos dentro de un *networking* estudiantil; para alcanzar lo que puede interpretarse como “un desarrollo integral suficiente” que optimice “las condiciones para un aprovechamiento escolar satisfactorio” (Ávila-Barrera, 2023; citada en SIT, 2024). Es importante promover en estudiantes universitarios el desarrollo de las habilidades sociales debido a que “su actuación profesional” tiene como base “la interacción social”. Dentro de un estudio realizado hace un par de años con estudiantes de Ciudad Universitaria (CU) de la UNAM, se señaló a las habilidades sociales como un compromiso propio que debe ser desarrollado y consolidado por necesidad personal y profesional por cada estudiante universitario, donde dicha necesidad por cubrirse enfatiza en disponer de elementos para propiciar tanto “relaciones interpersonales satisfactorias”



como un “desempeño profesional óptimo”. Lo cual, se fundamenta en el hecho irrefutable de que el ser humano es “un ente social”, que naturalmente requiere tener contacto y “establecer relaciones con otros individuos” (Holst et al., 2017). De manera aunada, se debe considerar que actualmente dentro de la educación superior en instituciones como la UNAM, la tutoría poco a poco se ha consolidado como en aquella herramienta que es esencial para la promoción de la formación integral que todo estudiante requiere como universitario, y que dentro del entorno cambiante que se tiene en el mundo le permite ir más allá de su principal función profesional-académica tradicional, puesto que la tutoría se ha tornado más completa, ya que a través de su evolución se ha transformado en “un proceso de acompañamiento total” que va desde aristas personales y sociales, hasta aristas profesionales y académicas, contribuyendo de tal manera a un desarrollo con matices holísticos para el estudiante universitario, potencializando su formación desde un enfoque que considera la conceptualización de “integral” a ese enfoque que responde a las demandas y los intereses que presenta la sociedad y que se encuentran en constante cambio, por lo que la formación integral no termina de consolidarse hasta que se tienen desarrollados “profesionales competentes, éticos y comprometidos con ellos mismos, con la sociedad y con el entorno” (Aguilar et al., 2021). Esta evolución que ha tenido la tutoría con el tiempo, que ha complementado su propia conceptualización de origen, contemplando que inicialmente se centraba en solamente brindar orientación académica con vertientes dirigidas hacia mejorar el rendimiento académico y prevenir y/o contrarrestar la deserción académica; ha generado un modelo más integral de la tutoría, debido a que ahora considera al estudiante universitario como un profesional que será multidisciplinario y que requiere conocimientos con bases transdisciplinarias. Este cambio ha propiciado que: 1) se modifiquen los paradigmas que limitaban la función de la tutoría y, 2) se creen o adapten nuevos paradigmas que la identifiquen como un esquema de acompañamiento que rompe las barreras de orientación académica, extendiéndolas hacia orientación más compleja que involucra la comprensión de conocimiento dirigido a la relación del ser humano y su comportamiento individual y social, a partir de interpretar necesidades emocionales, motivacionales, cognitivas, entre otras, que trascienden desde perspectivas personales hasta profesionales (Soria et al., 2021). A causa de la evolución que ha tenido en las últimas décadas, la tutoría “se ha convertido en uno de los temas de mayor actualidad y relevancia en las tendencias y políticas educativas de la educación media superior



y de la educación superior en nuestro país” (Narro-Robles, 2013). Se ha posicionado como “un proceso sistemático y continuo de acompañamiento” que busca generar cambios positivos planeados para potencializar aspectos personales y profesionales del estudiante universitario, con la intención principal de facilitar su adaptación y su integración en el entorno estudiantil y la vida académica; promoviendo a la vez diversos valores y capacidades como la autonomía, la honestidad, el respeto, el pensamiento crítico, el pensamiento creativo y demás habilidades que se asocien con el éxito académico y profesional (Da Re et al., 2015).

## **CONCLUSIONES**

Esta reflexión planteada en los párrafos que anteceden a éste alude que través del Programa de tutoría se puede compartir información al estudiante universitario para que comprenda e identifique la importancia de disponer una red de contactos estudiantil. Así como también disponga de información que le permita desarrollar las habilidades sociales requeridas para que, por una parte, le permita al estudiante universitario tener un comportamiento interactivo positivo que le beneficie en la funcionalidad de sus relaciones personales, académicas y laborales. Contrarrestando el individualismo estudiantil ocasionado por el uso excesivo de la tecnología que actualmente se está viviendo en regiones como Latinoamérica, y en países como México. Allanando el camino y cimentando los pilares que pueden sostener relaciones fructíferas que con los años pasen de un esquema de red de contactos estudiantil a una red de contactos laboral, potencializando así las oportunidades laborales posibles que puede tener el estudiante universitario como inicio o como continuidad en su trayectoria profesional. Mientras que, por otra parte, se cumpla con la intención de la UNAM con respecto a la formación de líderes que den dirección a los cambios positivos planeados que requiere el país de forma gradual en las próximas décadas. La tutoría se ha consolidado como un pilar fundamental en la educación superior, al desempeñar un papel clave, que se realiza a través de la enseñanza, y que se desarrolla como parte esencial de la formación integral académica que reciben los estudiantes universitarios en instituciones públicas en México como lo es la UNAM, contribuyendo así, en la acción social que busca fomentar cambios positivos en el alumnado como lo son, de manera tradicional: 1) mejorar el rendimiento académico, contrarrestar la deserción estudiantil, la orientación académica-profesional; así como también, algunos otros que llevan matices más holísticos y personalizados, como lo es ayudar con la



gestión emocional, construcción positiva de una autoestima y una autopercepción saludables, y proyección profesional consciente a corto, mediano y largo plazo. Por medio de implementar estrategias que promuevan la capacitación de cada uno de los tutores, el seguimiento y evaluación de cada una de las actividades tutoriales y la interacción positiva y vinculante entre cada uno de los diversos actores académicos y educativos que conforman el eje vertebral de la enseñanza orientada hacia el desarrollo de la formación integral del estudiante universitario, denominada tutoría. La cual requiere del compromiso institucional para concretar una implementación efectiva dentro de un mundo en constante cambio, donde se han ubicado a las habilidades sociales como parte esencial para posibilitar una adaptación rápida y bien estructurada que permita brindar el acompañamiento y la orientación necesaria en términos de suficiencia para que el estudiante universitario pueda llevar de manera exitosa su transición a líder.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguilar, D. M., García, I. I., y Ayala, M. J. (2021). Programa de implementación de tutorías en nivel superior: atención y seguimiento a la diversidad de trayectorias académicas. *Revista Ra Ximhai*, 17(3 Especial), 235–255. <https://doi.org/10.35197/rx.17.03.2021.10.da>
- Alvarado-Ruiz, H. L. (2017). *Comportamiento organizacional*. Grupo Editorial Patria.
- American Psychiatric Association (APA). (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (DSM-5®)*. Editorial Médica Panamericana.
- Angulo, Ángel de J., y Urbina, F. (2021). Implementación y retos de la tutoría integral: indicadores y percepción de estudiantes en tres universidades del norte de México. *Revista Latinoamericana De Estudios Educativos*, 51(3), 201–230. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.3.393>
- Ávila-Barrera, S. (Coord.) (2023). *La tutoría en la UNAM como una acción vinculante*. Ciudad de México, México: UNAM.
- Baron, S. (2001). *La teoría de la mente: Cómo desarrollamos la comprensión de los demás*. Ariel.
- Beck, J. S. (2011). *Terapia cognitiva: Fundamentos y aplicaciones*. Desclée de Brouwer.
- Beck, A. T. (2020). *Terapia cognitiva y trastornos emocionales*. Paidós.
- Branden, N. (1994). *Los seis pilares de la autoestima*. Ediciones Paidós.
- Caballo, V. E. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*. Siglo XXI.



- Colombia Aprende. (25 de julio de 2022). *Cuarta revolución industrial y la educación*. Tips y orientaciones. <https://www.colombiaaprende.edu.co/agenda/tips-y-orientaciones/la-cuarta-revolucion-industrial-y-la-educacion#:~:text=La%20cuarta%20revoluci%C3%B3n%20industrial%20tiene,alteraci%C3%B3n%20de%20los%20perfiles%20laborales>.
- Da Re, L., Álvarez Pérez, P. & Clerici, R. (2015). Adaptación al contexto universitario italiano del modelo de tutoría formativa para la prevención del abandono y la mejora del rendimiento académico. En AIDIPE (Ed.), *Investigar con y para la sociedad* (Vol. 2, pp. 731-740). Cádiz, España: Bubok.
- De Bono, E. (1994) (traducido por Ofelia Castillo). *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas*. (12a. Ed.). Paidós Ibérica. [http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/04/El-Pensamiento-Creativo\\_De-Bono.pdf](http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/04/El-Pensamiento-Creativo_De-Bono.pdf)
- Delgado, E. (01 de junio de 2018). *Dolor psicósomático: tipos, causas, síntomas, tratamiento, terapias alternativas*. Salud mental. Dolor: Dr. Delgado Cidranes. <https://dolor-drdelgadocidranes.com/dolor-psicosomatico/>
- Diamond, J. (1997). *Guns, germs, and steel: The fates of human societies*. W. W. Norton & Company.
- Echeverría, B., & Martínez, P. (2018). Revolución 4.0, competencias, educación y orientación. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12(2), 4-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162018000200002](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162018000200002)
- Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones*. Barcelona: RBA Bolsillo.
- El Universal. (05 de octubre de 2018). *Ocho de cada diez personas en Latinoamérica no saben manejar sus emociones*. Blog de Ciencia y salud. <https://www.eluniversal.com.mx/ciencia-y-salud/ocho-de-cada-diez-personas-en-latinoamerica-no-saben-manejar-sus-emociones/>
- Elias, N. (2000). *The civilizing process*. Blackwell Publishers.
- Gaceta UNAM. (2013). *Lineamientos del sistema institucional de Tutoría de Bachillerato y Licenciatura, en los Sistemas Presencial, Abierto y a Distancia en la UNAM*. (4,516), 23 de mayo, pp. 29-31.



- Gardner, H. (2005). Inteligencias múltiples veinte años después. *Revista de psicología y Educación*, 1(1), 27-34.
- Gobierno de México. (28 de febrero de 2025). *Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030*. Presidencia de la República. <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual review of psychology*, 31(1), 229-272.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2015). *Cómo ser un líder* (1ra. Ed.). Ediciones B, S. A.
- Gómez, M. I. (15 de noviembre de 2024). *Pensamiento*. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/pensamiento/>
- Gómez, M. I. (26 de febrero de 2025). *Emoción*. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/emocion/>
- Hernández, M. (24 de marzo de 2025). *La enseñanza sigue siendo el gran mecanismo de transformación social*. Gaceta UNAM. <https://www.gaceta.unam.mx/la-educacion-es-el-gran-mecanismo-de-transformacion-social-rector-lomeli/>
- Herrera-Zamorano, B. R. (2024). *Desarrollo de habilidades blandas en la formación integral del estudiante*. Programa de Actualización y Superación Docente (PASD) para profesores de Licenciatura de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Holst-Morales, I., Galicia-Barrera, Y., Gómez-Veytia, G. y Degante-González, A. (2017). Las habilidades sociales y sus diferencias en estudiantes universitarios. *Revista Especializada en Ciencias de la Salud*, 20(2), 22-29.
- Lomeli, L. (17 de mayo de 2024). *Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México 2023-2027*. UNAM. <https://www.rector.unam.mx/docs/PDI-2023-2027.pdf>
- López, H. L., y Meza, C. E. (2023). El impacto de la tutoría en la formación integral de los estudiantes en la post pandemia por Covid-19. *SIBIUS Revista De La Dirección General De Bibliotecas*, 2, 10-17.



- Lugo, D. R., Frolich, L. M. y Magal, T. (2015). Relación ser humano-naturaleza: debatiendo el desarrollo sostenible desde la filosofía de la ciencia. *European Scientific Journal*, 11(35), 1-12.  
[https://www.researchgate.net/publication/301294819\\_RELACION\\_SER\\_HUMANO-NATURALEZA\\_DEBATIENDO\\_EL\\_DESARROLLO\\_SOSTENIBLE\\_DESDE\\_LA\\_FILOSOFIA\\_DE\\_LA\\_CIENCIA](https://www.researchgate.net/publication/301294819_RELACION_SER_HUMANO-NATURALEZA_DEBATIENDO_EL_DESARROLLO_SOSTENIBLE_DESDE_LA_FILOSOFIA_DE_LA_CIENCIA)
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, (10), 53-71.
- Morán, C. y Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 31-40.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777004.pdf>
- Muñoz, M. C., & Llamas, C. R. (2009). *Networking: Uso práctico de las redes sociales*. ESIC editorial.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4eczQreEaLwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=networking&ots=h90S7-5nl6&sig=PL\\_Ilr8SmMheUyTc7xQzNNKIx08#v=onepage&q=networking&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4eczQreEaLwC&oi=fnd&pg=PA7&dq=networking&ots=h90S7-5nl6&sig=PL_Ilr8SmMheUyTc7xQzNNKIx08#v=onepage&q=networking&f=false)
- Narro-Robles, J. y Arredondo-Galván, M. (2013). La tutoría. Un proceso fundamental en la formación de los estudiantes universitarios. *Perfiles educativos*, 35(141), 132-151.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Núñez-Arteaga, Á. L. (2008). Métodos activos y PNL aplicados en la enseñanza formal. *Revista Iberoamericana*, 2, 1-32.
- Padrón, G. y Sánchez, M. (2010). Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-158.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29012358009.pdf>
- Peñañiel, E. y Serrano, C. (2010). *Habilidades sociales*. Editorial Editex.
- Quintero, J. R. (2007). *Teoría de las necesidades de Maslow*. <http://doctorado.josequintero.net>



- Requena, F. (1989). El concepto de red social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 48(octubre-diciembre), 137-152.  
[https://www.jstor.org/stable/40183465?casa\\_token=Jplud1svQUAAAAAA%3AHWV59Zi28j89FEMaqSKH77QTVzRVfNQnrUXuie1W0ylkKdZvWW9ehPdv\\_aYCykeaFkTvfJupWNdvnvXpoYvr3EVYt\\_DRJI9HkylxAttmOKEqMzt6i2s&seq=2](https://www.jstor.org/stable/40183465?casa_token=Jplud1svQUAAAAAA%3AHWV59Zi28j89FEMaqSKH77QTVzRVfNQnrUXuie1W0ylkKdZvWW9ehPdv_aYCykeaFkTvfJupWNdvnvXpoYvr3EVYt_DRJI9HkylxAttmOKEqMzt6i2s&seq=2)
- Robbins S. & Coulter M. (2009). *Introducción a la administración y las organizaciones*. (10ª ed.). Pearson Education, Inc. Publicado como Prentice Hall.
- Rodríguez, I. (2017). La calidad de la educación superior y la reestructuración del programa de tutoría. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 135-154.
- Sánchez, D. (2021) La tutoría como herramienta para la educación inclusiva [Tesis de Maestría] Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Sánchez, D. (2025). La tutoría como estrategia para la educación inclusiva. *Con-Ciencia Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 3*, 12(23), 85-89.  
<https://doi.org/10.29057/prepa3.v12i23.14057>
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Simmel, G., & Ceballos, E. (2010). El conflicto. *Sociología del antagonismo*, 39-63.
- Sistema Institucional de Tutoría (SIT). (20 de junio de 2024). *La tutoría en la UNAM como una acción vinculante*. [https://tutoria.unam.mx/es/accion\\_vinculante](https://tutoria.unam.mx/es/accion_vinculante)
- Solis, A. (29 de diciembre de 2016). *La UNAM no forma empresarios, sino líderes, dice su rector*. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-unam-no-forma-empresarios-sino-lideres-dice-su-rector/>
- Soria, E., y Rodríguez, G. D. (2021). La tutoría en la educación superior como estrategia para la formación personal y profesional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12548-12572. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i6.1269](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1269)
- Turkle, S. (2011). *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.



Universidad Autónoma de Madrid (UAM). (01 de septiembre de 2021). *Qué entendemos por industria 4.0 o cuarta revolución industrial*. <https://www.uam.es/uam/vida-uam/bibliotecas/biblioteca-politecnica/noticias/la-cuarta-revolucion-industrial>

