

## El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México

**Erazo Ordaz Fabiola**  
Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 112  
*fabierazo@gmail.com*

### Resumen

Alcanzar el futuro que desea la comunidad organizacional puede ser posible, si los jóvenes pupilos de universidades públicas valoran la transmisión de la experiencia de los expertos a través de la mentoría como una guía para la mejora en su desarrollo organizacional. Esta investigación evalúa la percepción cognitiva de la palabra mentoría del modelo sistémico que armoniza las características del modelo gerencial de Clutterbuck y Senge, en su dimensión compartencias basadas en tres

componentes afectivo, conductual y cognoscitivo. Esta investigación no experimental, identifica la percepción de 250 jóvenes estudiantes de las áreas económico-administrativas de universidades públicas con especialización en recursos humanos, a través de un cuestionario. Determinando la necesidad de trabajar el reconocimiento de la mentoría como base para la aceptación del trabajo colaborativo con los expertos.

**Palabras clave:** Mentoría, percepción cognitiva, compartencias.  
**JEL:** M12, I23

## The future could be achieved through mentoring in public universities of Mexico

### Abstract

Achieving the future desired by the organizational community may be possible if the young pupils of public universities value the transmission of the expertise of the experts through mentoring as a guide for improvement in their organizational development. This research evaluates the cognitive perception of the word mentoría of the systemic model that harmonizes the characteristics of the managerial model of Clutterbuck and Senge, in its dimension, based on three components, affective, behavioral and

cognitive. This non-experimental research identifies the perception of 250 young students from the economic-administrative areas of public universities with specialization in human resources, through a questionnaire. Determining the need to work the recognition of mentoring as a basis for acceptance of collaborative work with experts.

**Keywords:** mentoring, cognitive perception, compartencias.  
**JEL:** M12, I23

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

## 1. Introducción

La mentoría se remota a más de 5,000 años atrás en la búsqueda que tiene el ser humano de mayor edad de proporcionar guía a los más jóvenes, ofreciéndole la perspectiva de encontrar el mejor camino a seguir; así la trascendencia se realiza con el apoyo de un mentor, quien logra enfatizar el desarrollo de las habilidades y con las herramientas enfocadas hacia el éxito social.

Es por ello que en este momento de transformaciones organizacionales y de la población se busca dar importancia a los factores que permiten la adaptación de la humanidad a la competitividad internacional, las correlaciones con la evolución económica social que es generada por los recursos naturales, de capital, tecnología y capacidad de gestión. (Lussier, 2010).

En el siglo XXI, la mentoría busca el desarrollo del adulto que al llegar al nivel de la trascendencia se conjuga en un juego de transición que proporciona la posibilidad de evolución de los más jóvenes por medio de la experiencia, proyectando la evolución de aquellos que se pueden transformar en líderes, de los trabajadores de alto rendimiento o de personas dotadas que ejecutan un papel privilegiado de toma de decisión dentro de “las organizaciones que al unirse a la globalización gestiona la competitividad” (Lussier, 2010).

A partir de esta postura de participación nos cuestionamos si el mentor juega un papel primordial que permita tener la diferencia competitiva en el avance profesional del mentoreado en momentos de reflexión y crisis; entonces podría ser el mentor una opción que desarrolle el potencial de aquellos que no lo han demostrado y en el ámbito empresarial, podría ser quien logre dirigir a quien requiere encontrar la veta de desarrollo de estrategias que influyan los procesos operativos, de capital y tecnología, así como en el procesamiento de conceptos, diseño de estrategias, formas y normas que evalúan las competencias logrando “gestiones indispensables para el desempeño” (Bohlander, 2008) y buscando la “sincronía entre (Senge, 1992) la visión, misión y

valores organizacionales e individuales” para establecer las metas desde su comprensión cognitiva.

En la actualidad ante la crisis de compromiso laboral y la distancia surgida entre generaciones, se busca el fortalecimiento de la correlación organizacional e individual, de ahí surge el interés por la participación de personas que a través de su conocimiento, experiencias y crecimiento constante logre el impacto y transforme a los jóvenes que se incorporan al ámbito laboral permeándoles la visión de desarrollo de la organización.

Sin embargo, la evolución organizacional requiere que los futuros egresados de programas educativos de nivel superior estén permeados en el concepto del mentor desde su encuadre teórico cognitivo, así como las competencias del medio laboral fundamentadas en la teoría psicoanalítica de Vygotski (1978), que precisa dirigir al ser a partir de su complejidad del aprendizaje sociocultural.

En este proceso de aprendizaje de los futuros mentoreados sobre la importancia del mentor, que lo “definirán como el experto” (Sternberg, 2003), permitirá establecer las herramientas que formalicen un modelo de comportamiento que sobresale de la personalidad y del contexto laboral (McClelland, 1987) mezclando el conocimiento explícito y tácito; permitiendo la deconstrucción del significado del mentor.

## **2. Marco Teórico**

Para esta construcción del mentor, que tiene diversos sinónimos como maestro, entrenador, consejero, tutor; se requiere identificar en los jóvenes, que son el futuro de la fuerza laboral, la conceptualización sobre la labor que desarrollaría esta guía en su transición evolutiva en la organización, así como un experto que le ofrezca establecer un abanico de procesos de análisis de situaciones favorables y adversas.

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

Este proceso de didáctica en el constructo del lenguaje empresarial, de estudiantes de educación superior, es parte de la pragmática de la naturaleza de los problemas porque un nuevo concepto aporta una respuesta al problema teórico desde una perspectiva sistémica de operacionalización, que reside en una gama de enfoques de procesos adaptativos del conocimiento, así como de acciones de los jóvenes estudiantes, que en su desarrollo laboral y relaciones integrales, logren la construcción del significado en un entorno de composición organizacional (Gelman, 1996), sin que esto genere consecuencias de la valoración de la mentoría en su actuar, que en su interrelación cotidiana les permita fortalecer los lazos de transmisión sin que esto genere confusiones interpretativas.

Al establecer las situaciones que pueden ayudar a definir el concepto de mentor, se puede determinar los elementos que explican la razón y el fundamento del mismo, las competencias que están fortalecidas y permiten tener una base de acción para dar respuesta a la situación, así como el proceso de reflexión y exploración de sus dudas, tentativas no concluyentes y acciones que le conducen al éxito o fracaso.

Presentando la "evolución cognitiva generado por conocimiento y herencia" en cuestión del logro de la autorealización de acuerdo a la escala de Maslow (Hall, 2010).

El proceso de dar sentido al concepto de mentor del estudiante del área administrativa que está expuesto a situaciones conducentes basadas en la representación simbólica de significado de la palabra con relación al conocimiento adquirido como sujeto de toma de decisiones organizacionales, le permite desarrollar los significantes de las situaciones evocadas por el mismo en su labor diaria, determinada por la percepción bidimensional de su conducta y su organización.

Lograr la construcción del término en su percepción de acuerdo a Vigosky (1978), estimula las experiencias sensoriales que interpretan que permiten ser moldeadas hacia la ideología y cultura organizacional, logrando una producción del pensamiento

simbólico en los jóvenes estudiantes, se requiere que conozcan la historia de la palabra mentoría, que tiene su origen en el vocablo anglosajón mentoring o coaching, con su traducción a la lengua española tutoría, guía, entrenamiento.

El significado del mentor, en la época actual, se precisa a partir de la adquisición de estatus popular de la mentoría y su reconocimiento a nivel mundial en 1994 con la utilización de la teoría de Ken-Blanchard por el entrenador Don Shula en la dirección de un equipo de fútbol americano denominado los Delfines de Miami, que da como resultado 22 años de éxito por la obtención del tazón del partido más importante denominado SuperBowl.

Con el ejemplo anterior y en la búsqueda de la aplicación en la línea de trabajo, Colin (1998), "refiere que el coaching moderno se origina en Estados Unidos de Norteamérica con el entrenamiento de jugadores de diferentes áreas deportivas a través de un sistema de autocorrección donde la imagen del fin era el ideal mental de ejecución y buscaba que el cuerpo incurriera en este cambio para lograr el resultado final".

Los innumerables logros que se dieron a través del tiempo permitió que el vocablo coaching fuese identificado por los norteamericanos y mentoría por los europeos, generando confusión de términos, por lo cual el miembro fundador y Presidente del European Mentoring a Coaching Council (EMCC), tomó la política en referir al término mentoría/coaching como uno solo (Clutterbuck, 2003).

Al unificarlos se presentan como un proceso que se establece entre una persona (mentor) quien es responsable de supervisar la carrera y el desarrollo de otra persona (coache); es decir, es una relación en donde el aprendizaje y la experimentación pueden ocurrir, desarrollando el potencial de habilidades y el resultado puede medirse en términos de competencias adquiridas.

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

Anderson y Shannon (1995) le confieren al mentor “las competencias para desarrollar un proceso de crianza, en el que una persona más calificada o con más experiencia, que se presenta como un modelo a seguir, docente, patrocinador promueve, asesora y se hace amigo de una persona menos calificada o menos experiencia, con el propósito de promover el desarrollo profesional y personal”.

En el proceso de reflexión de la conciencia del sujeto,” las características que en definitiva definen a un mentor son las situaciones de enseñanza significativa, algo especial en nuestra vida o desarrollo para lograr tener éxito”, un proceso que de acuerdo a Carr (1999) “proviene de las personas que nos guiaron, aconsejaron, apoyaron, escucharon y comprendieron”.

Starcevich y Friend (1999), determinan que el mentor “genera un proceso de construcción y beneficio mutuo, para ayudar a desarrollar los conocimientos y conductas del nuevo trabajador con apoyo del más experimentado”.

Sobre la potencialización del ser, Parsloe (1999) describe al propósito del mentor como “apoyar y alentar a la gente en la mejora de su propio aprendizaje con el fin de maximizar su potencial, desarrollar sus habilidades, mejorar su desempeño y convertirse en la persona que quiere llegar a ser”.

Para Soler (2003) el mentor es una “persona con más experiencia (mentor) enseña, aconseja, guía y ayuda a otra (mentorizado) en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo tiempo, energía y conocimientos, no solo queda la imagen que da el mentor al mentorizado sino todo el potencial que genera él mismo en el desarrollo de sus competencias y conocimientos, involucrados en una organización”.

En el ámbito organizacional los beneficios que establece el mentor de acuerdo a Hashuel (2003) “es el desarrollo de una disciplina que permite aumentar su rendimiento en el trabajo al capacitar a su personal en la proacción en lugar de la administración,

mejorando la calidad de vida y posicionando al individuo en un aprendizaje permanente”.

Para este estudio se toma la perspectiva de Clutterbuck (2003), que presenta al mentor como una” persona que ofrece apoyo y desarrollo en la adquisición de habilidades en altos niveles gerenciales y en las transiciones importantes del conocimiento, trabajo o pensamiento, construida a partir del valor por medio de un proceso dinámico constante de aprendizaje”.

La conceptualización del mentor presenta una gama de competencias cognitivas en cuestión del significado y sentido, basados en las situaciones a las que se enfrenta que se establecen a partir de ser parte fundamental de las estrategias mundiales donde organizaciones como McDonald’s, General Electric y Mabe, lo utilizan como base de acción para lograr el desempeño máximo de las personas que se encuentran en el aprendizaje permanente tanto en lo organizacional como en lo humano.

En la reflexión de los beneficios que presenta el mentor según la opinión de Piñate (2000), especifica que “las personas despliegan su potencial en procesos de aprendizaje permanente, sin importar la dimensión de la empresa sino del manejo adecuado de las herramientas para aumentar la productividad, por ello logrando la adaptación del conocimiento obtenido al repertorio de situaciones a los que se enfrentan”.

Las investigaciones previas a este estudio en Latinoamérica se basan en encuestas para empleadores que determinan la importancia de educar y capacitar a sus empleados para ciertos trabajos de toma de decisión, sin embargo, con frecuencia se ven decepcionados debido a que los jóvenes talentos que están en su transición en el mundo laboral parece que no son competentes o requieren adquirir aptitudes necesarias para dar resultados productivos inmediatos.

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

La decepción proviene por la forma en que resuelven las diferencias laborales, así como en los conocimientos que presentan al realizar sus actividades laborales, además del tiempo dedicado a entrenamientos extensos, programas educativos, proyectos pilotos y de formación del personal a nivel gerencial que generan altos costos asociados por la capacitación erosionando la competitividad en las empresas. Por estas causas, las empresas en México solo aplican el 1% del presupuesto al rubro de capacitación de jóvenes talentos que se pudiesen desarrollar para obtener puestos gerenciales.

El alto costo que representa reclutar, seleccionar, contratar y entrenar cada reemplazo, así como el porcentaje de abandono de estudios de los jóvenes universitarios genera preocupación dentro de las organizaciones por la falta de la generación de reemplazo. Es por ello, que el proceso de retención de empleados se ha visto disminuido y por consiguiente se ha deteriorado la decisión de inversión en la capacitación de los nuevos reclutados por el miedo al abandono y la pérdida de dicha inversión.

Sin embargo, hay países que se han permitido trabajar con la mentoría como Canadá que ha logrado un impacto comprobado en el desarrollo de programas que incrementan los esfuerzos para reducir el desempleo en la juventud, el abandono de los estudios, así como la rotación de personal este ejercicio ya aprobado en una cultura organizacional nos permite persuadir a los empleadores para que visualicen la perspectiva de realizar estos programas en sus propias organizaciones.

Aunque no se puede calcular el costo de la mentoría en la organización se considera como un beneficio que impacta en las necesidades organizacionales mencionadas, además de ser la liga de comunicación entre las diferentes partes de una organización

y la comunidad, logrando transferir la cultura organizacional a generaciones futuras y ampliar las reservas de talento disponible para puestos de liderazgo.

A partir de este proceso de transferencia surge la pregunta sobre la importancia de la mentoría como proceso de transmisión de la experiencia, así como la comprensión de las competencias cognitivas que se le atribuyen a la representación significativa, elementos necesarios para realizar el intercambio continuo de desarrollo entre un mentor y un mentoreado en un contexto adecuado.

Esta percepción depende de la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de competencias cognitivas dentro de la evolución organizacional en México, que presenta matices multidimensionales, se son percibidas por los estudiantes en universidades públicas del estado de Guanajuato que de programas del área económico-administrativa.

Estos estudiantes son los futuros empresarios que están siendo capacitados para incorporarse al ámbito laboral, pueden ser estimulados por referentes perceptuales a través de nuevas experiencias dadas por un mentor que les permitan ser los posibles agentes de cambio.

Para su incorporación en el ámbito empresarial, los diferentes estados de la República Mexicana han desarrollado un sistema complejo de empresas industriales, comerciales, de transformación y de servicio, que ayudan a simplificar las operaciones lucrativas y a realizar un esfuerzo unificado, estas pequeñas organizaciones requieren del apoyo vital de los jóvenes egresados que generen el reconocimiento de las competencias cognitivas del mentor definidas como compartencias.

La denominación de esta dimensión como compartencias proviene de la correlación del fundamento de competencias y el proceso de compartir del mentor, definiéndose como un proceso externo que genera calidad en el aprendizaje de procedimientos

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

correlacionados a los estándares sociales y metas racionales que forman parte del intercambio de saberes en redes.

Las compartencias del mentor son aquellas que le permiten el diálogo, el desarrollo de ideas, los debates y las soluciones a problemas, aunado a la posibilidad de compartir en espacios apropiados con herramientas tecnológicas, el intercambio de saberes en redes de relación sistematizados, más que en procesos cerrados.

**Tabla 1. Indicadores de subdimensión compartencias.**

<b>Compartencias</b>		
<b>Nomenclatura</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación del componente</b>
NE.1.	Conozco las normas éticas que la Federación Internacional de Coaching tiene para el mentor	Componente cognoscitivo
NE.2.	Me gustaría aplicar las normas éticas del mentor en mi práctica diaria de labores.	Componente afectivo.
NE.3.	Comparto las normas éticas laborales con mi equipo de trabajo	Componente conductual.
EP.1.	Conozco el juramento de ética profesional.	Componente cognoscitivo
EP.2.	Participó activamente en la definición de estándares de acuerdo a lineamientos profesionales del mentor en mi organización.	Componente conductual
EP.3.	Me gustaría conocer los estándares profesionales del mentor para aplicarlos en mi organización	Componente afectivo.
C.1.	Demuestro respeto por las ideas, estilo de aprendizaje y la forma de ser de todos mis trabajadores	Componente conductual.
C.2.	Establezco acuerdos claros y cumplo con lo pactado	Componente cognoscitivo.
C.3.	Me gustaría facilitar la exploración de nuevas áreas que son sensibles	Componente afectivo.
PP.1.	Me reconozco con la facultad de explorar y aprender junto con mis trabajadores	Componente conductual.
PP.2.	Establezco que al preguntar como mentor se puede lograr una interpretación con sentido para los demás	Componente cognoscitivo
PP.3.	Tengo la capacidad de realizar preguntas exploratorias sin incomodar a los demás.	Componente afectivo
R.1.	Realizo seguimiento en las acciones de mis colaboradores con acuerdo pactados anteriormente.	Componente conductual.
R.2.	Establezco claramente acciones que hacen avanzar a mis colaboradores hacia sus objetivos declarados.	Componente cognoscitivo.
R.3.	Logro desafiar a las personas para que pasen de la palabra a la acción.	Componente afectivo.

Fuente: Investigación Diciembre 2010. "El Mentor en Pequeñas Organizaciones Inteligentes". Celaya, Guanajuato. Elaboración propia.

#### **4. Metodología**

Esta investigación no experimental de diseño transversal se realizó con la aplicación de un cuestionario a una muestra aleatoria de 250 estudiantes, con una edad oscilatoria entre 22 y 25 años, de universidades públicas del estado de Guanajuato que se encuentran en los últimos semestres del programa educativo del área económico-administrativo con la especialidad en recursos humanos, por conveniencia de la investigación; teniendo la limitación del permiso de las universidades para la aplicación del instrumento, así como los horarios para lograr aplicarlo.

La información se obtuvo a través de un cuestionario de 60 items con una escala de Likert de 5 puntos, proveniente de un modelo sistémico de 4 dimensiones determinantes del modelo ejecutivo de Clutterbuck y de Senge en organizaciones inteligentes.

#### **5. Resultados**

Es importante resaltar que para este caso en particular se presentan los resultados obtenidos de una de las dimensiones de estudio original, la dimensión de compartencias retomando la frecuencia de respuestas.

Para el análisis de los datos estadísticos de regresión múltiple fue realizada para identificar la contribución de la proyección de la contribución a estrategias de capacitación de los jóvenes estudiantes en la realización y aceptación de la mentoría en sus procesos de incorporación a las organizaciones.

Datos importantes para el análisis estadístico:

COM = Compartencias, variable dependiente

Las variables independientes:

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

$$NE' = \text{normas éticas} = \Sigma (NE_1 + NE_2 + NE_3) \quad (1)$$

$$EP' = \text{estándares profesionales} = \Sigma (EP_1 + EP_2 + EP_3) \quad (2)$$

$$C' = \text{confianza} = \Sigma (C_1 + C_2 + C_3) \quad (3)$$

$$PP' = \text{preguntas poderosas} = \Sigma (PP_1 + PP_2 + PP_3) \quad (4)$$

$$R' = \text{responsabilidad} = \Sigma (R_1 + R_2 + R_3) \quad (5)$$

Por lo tanto, el modelo de regresión múltiple:

$$COM = B_0 + B_1NE' + B_2EP' + B_3C' + B_4PP' + B_5R' \quad (6)$$

A través del modelaje realizado para identificar el impacto en los jóvenes estudiantes de cada una de las variables independientes y de la asociación con la variable dependiente se consideran las siguientes premisas:

H0 = la variación en las compartencias es independiente de al menos uno de los factores de normas éticas, estándares profesionales, confianza, preguntas poderosas, responsabilidad.

H1 = la variación en las compartencias depende de al menos uno de los factores de normas éticas, estándares profesionales, confianza, preguntas poderosas, responsabilidad.

**Tabla No. 2. Análisis de regresión múltiple de compartencias en estudiantes de Universidades Públicas del estado Guanajuato.**

<i>Parámetro</i>	<i>Estimación</i>	<i>Error</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Valor -P</i>
		<i>Estándar</i>	<i>T</i>	
Constante	0.296757	0.296416	-1.00115	0.3193
mantim	0.224046	0.0940077	2.38327	0.0192
Entepers	0.200805	0.0872745	2.30084	0.0236
Intgri	0.206515	0.106294	3.03714	0.0031
Compro	0.219811	0.0746471	2.76654	0.0068

Fuente: elaboración propia con resultados de statgraphics

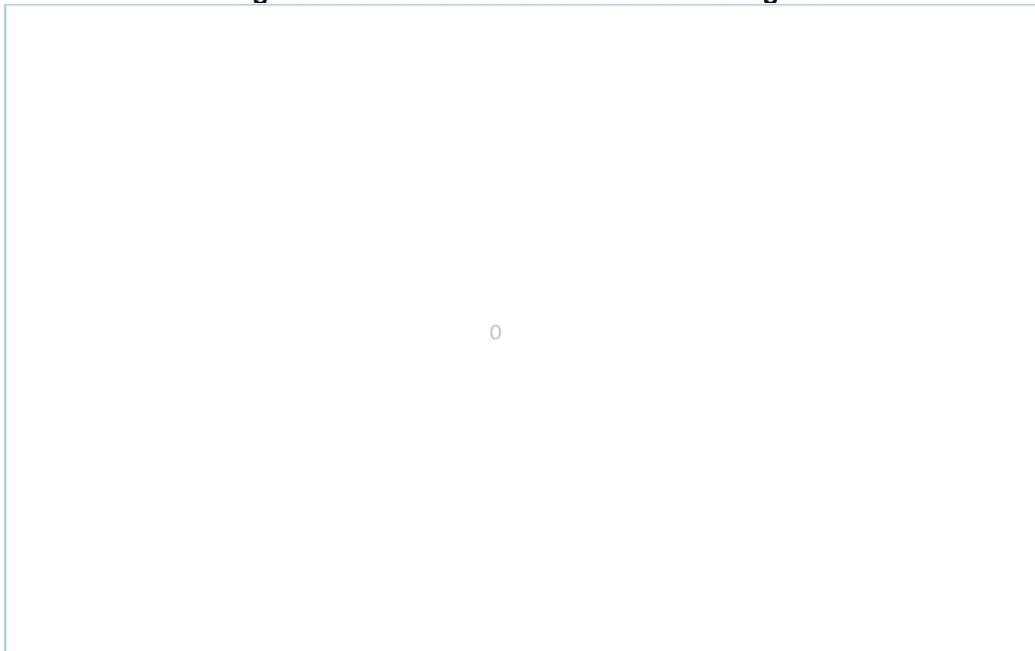
Los resultados de los estadísticos R-Cuadrada, indica que el modelo, así como ajustado explica 56.0864% de la variabilidad en las compartencias. El estadístico R-

Cuadrada ajustada, que es más apropiada para comparar modelos con diferente número de variables independientes es de 54.3298%.

El error estándar del estimado muestra que la desviación estándar de los residuos es 0.186986. El error absoluto medio de 0.149262 es el valor promedio de los residuos. Puesto que el valor  $-P$  es mayor que 0.05, hay indicación de una posible correlación serial con un nivel de confianza del 95.00%.

El gráfico que está a continuación, presenta los elementos de la dimensión de competencias que están relacionadas con la percepción de estudiantes de universidades públicas del estado de Guanajuato, que permite destacar las características que posee este grupo estudiado; se puede observar que para lograr el máximo porcentaje de las competencias duras requiere de reforzamiento o explicación para su comprensión.

**Figura No. 1. Valores de la muestra investigada**



Fuente: elaboración propia con resultados de la investigación

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

Los elementos que presentan un nivel de no aceptable, que requiere capacitación son: adaptabilidad y responsabilidad con un 65%; con un 55% habilidad para delegar y normas éticas, con un 54% flexibilidad, 53% generador de conocimiento, 51% transformador de ideas, 49% generador de contextos de aprendizaje, 44% comunicación clara, 43% entendimiento personal, 41% iniciativa y manejo de tiempo. Compromiso con un 40% y 32% para diseño de actividades.

## **6. Conclusiones**

Si bien el estudio se enfocó en los jóvenes estudiantes del área económico-administrativo de universidades públicas de Guanajuato, México, se considera que estas características pueden extrapolarse a otras universidades de la República Mexicana.

De la revisión de la literatura se identifica que en cuestión del significado del concepto mentor, se presentan convergencias que permiten establecer que el nombramiento es coach y no mentor, que en sí la palabra no la habían escuchado antes, es extraña en su fonética y la correlación de imagen que tienen, las divergencias entre los jóvenes estudiantes es la capacitación en talentos y en habilidades.

En cuestión de los factores que permiten identificar la palabra mentor en su encuadre teórico cognitivo, en su proceso cognoscitivo, conductual y afectivo, así como proyectar el desarrollo de las competencias duras en cuestión de la deconstrucción-construcción del concepto se determina a través de la variable compartencia, identificado 5 elementos que fueron considerados para realizar el análisis de regresión: normas éticas (NE), estándares profesionales (EP), confianza (C), preguntas poderosas (PP) y responsabilidad (R); los cuales presentan diferentes grados de contribución para lograr este factor. Para ello se realizó un análisis de regresión múltiple, en el cual se establece que la variación del factor está determinada por al menos uno de los factores descritos.

Estos resultados nos permiten establecer las necesidades de desarrollo cognitivo, conductual y emocional que permita desarrollar proyectos de aprendizaje para que las competencias complejas puedan construir el significado en su totalidad.

Lograr hacer acciones que muestren un modelo fiable y válido que se parte de las experiencias del estudiante que ya realiza actividades laborales o se encuentra iniciando con sus prácticas profesionales que le apoyen en el uso adecuado de las competencias que los lleven a niveles más altos.

El emisor posee cierto código del área de recursos humanos por lo cual la respuesta presenta la tendencia del reconocimiento del proceso sin embargo, genera deficiencias en la identificación del concepto de mentor desviándose a la perspectiva de tutor o coach deportivo y modificando la concepción original de la palabra; para que logre identificar al mentor como una persona inspiradora que con responsabilidad logra dirigir la reflexión trascendental hacia la maximización del potencial de otra persona a través de la armonización del proceso de aprendizaje para expandir las limitantes de desarrollo y desempeño convirtiéndola en la persona que quiere llegar a ser.

Por ello se construye el significado de mentor con los elementos que los teóricos presentan y se convierte en una meta a futuro, el comunicar y dar a conocer el significado en el ámbito organizacional.

El perfil del mentor se puede proponer como instrumento de valoración del grado de características que tiene un individuo en la organización, que está realizando estudios de educación superior para incorporarse a la fuerza laboral, como parte de los sistemas de formación y certificación que tiene el gobierno de México y en los programas de empleo estatales de capacitación continua que ayuden a mejorar la economía nacional.

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

## 7. Referencias

Allen, M. (1998). *Mentoring*. USA: Echelon.

Anderson, E. y Shannon A. (1995). *Toward a conceptualization of mentoring*. In: Kerry T. Mayes. A., Ed. *Issues in Mentoring*. New York: Routledge, 25-34.

Banco Interamericano de Desarrollo (1997). *La disponibilidad y comparabilidad de datos estadísticos sobre la pequeña empresa en Latinoamérica y el Caribe y las sugerencias para ser mejores*. [[http://www.emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Banco Interamericano de Desarrollo BID](http://www.emexico.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Banco_Interamericano_de_Developmento_BID)]. 29 de febrero de 2008

Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.

Carr, R. (1999). *Alcanzando el futuro: el papel de la mentoría ante el nuevo milenio*. [<http://www.mentors.ca>]. 18 noviembre 2010.

Clutterbuck, D. y Sweeney, J. (2003). *Apart or together: good practice in training mentors and mentees*. United Kingdom: Clutterbuck Associates newsletter.

Coll, C. (2001). *Constructivismo y educación: la concepción constructivista de la enseñanza y el aprendizaje*. Madrid: Alianza.

Colin, A. y Mawer, M. (1998). *Learning and teaching in physical education*. United Kingdom: Falmer Press.

Faure, S. (1999). *Coaching and Mentoring: What every executive wants to know*. Canadá: Meriden.

Gardner, H. (2005) *Inteligencia Múltiples*. España: Paidós.

Gelman, O. (1996). *Desastres y protección Civil fundamentos de investigación interdisciplinaria*. Universidad Autónoma de México. Dirección General de Asuntos del Personal Académico. Instituto de Ingeniería. México.

- Goldvarg, D. y Perel, N. (2012). *Competencias de coaching aplicadas*. Buenos Aires: Granica.
- Goleman, D. (2005). *The emotionally intelligent workplace*. Barcelona: Kairos.
- Hall, M. y Duval, M. (2010). *Metacoaching*. México: Trillas.
- Hasuel, P. (2003) [homepage]. Consultado el día 20 octubre 2010 de:  
<http://www.patriciahasuel.com>
- Hay, J. (1995). *Transformational mentoring*. New York: McGrawHill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Offstein, E., Jason, M. y Amit, S. (2007) *Mentoring programs and Jobs: A contingency approach*. Review of Business, volume 27, number 27 (spring/summer), 32-37.
- Parsloe, E. (1999). *The manager as coach and mentor*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar: invitación al viaje*. Barcelona: Graó.
- Piñate, M. (2000). *Coaching: cambiar la forma de mirarlo todo*. Diario El Nacional, Caracas, Venezuela.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. España: Granica.
- Soler, R. (2003). *Mentoring: estrategia de desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Gestión2000.com.
- Starcevich, M. y Friend, L. (1999) *Attributes of Effective Mentoring Relationships: Partner's Perspective*. Canada: Center for Coaching and Mentoring.

El futuro podrá ser alcanzado a través de la mentoría en las Universidades Públicas de México.

Sternberg, R. (2003). *Wisdom, intelligence and creativity synthesized*. Nueva York: Cambridge University Press.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Vincent, A., Seymour, J. (1995). *Profile of women Mentors: A National*

Vygotski, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.