

CONFERENCIAS

# LIDERAZGO INSPIRADOR EN LA EDUCACIÓN

## INSPIRATIONAL LEADERSHIP IN EDUCATION



**Gabriela Pérez Ávila**  
**Tecnológico de Monterrey - Campus Querétaro**  
**México**

### RESUMEN

La educación debe ser inspiradora, facilitar la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación de manera ejemplar de acuerdo con los principios y valores de cada institución.

La principal preocupación de las instituciones debería ser el desarrollar alumnos que tengan una sólida base cultural y lingüística, y que recurran a habilidades del pensamiento crítico para resolver cuestiones importantes con las herramientas disponibles en el mundo actual. Para lograr lo anterior se necesita un liderazgo docente, por lo que hay que apoyar, recompensar y asegurar el reconocimiento de los docentes de las diversas instituciones y trabajar en equipo para construir una comunidad digital reconocida en todo el mundo que fortalezca la influencia de los docentes en todas partes (Kumari, 2015).

El liderazgo en las instituciones es uno de los factores que se relaciona de forma significativa con la calidad educativa. Las instituciones deben confiar en sus educadores, en

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

su pasión por la formación de sus alumnos, en su destreza, profesionalismo y capacidad colaborativa para intercambiar las mejores prácticas con docentes de todo el mundo y elevar el liderazgo educativo a nivel global.

Esto solo será posible si las instituciones, a través de sus directivos, generan las condiciones adecuadas para que el docente sea consciente de la importancia de su papel en la educación, del rol tan relevante que tiene en cada clase al diseñar e implementar actividades de aprendizaje retadoras e interactivas que promuevan el desarrollo de las competencias de los alumnos del siglo XXI.

El docente necesita desarrollar competencias que le permitan ser un líder inspirador, innovador, facilitador del aprendizaje activo, el pensamiento crítico y mantenerse actualizado en su disciplina. Deberá convertirse en un diseñador de experiencias de aprendizaje que despierten el interés de los alumnos por aprender y ser mejores personas.

Esta investigación tiene como objetivo conocer y analizar la perspectiva que tienen los alumnos acerca de las competencias de liderazgo inspirador que observan en los profesores que les imparten clases en 6o. semestre en una Preparatoria de Santiago de Querétaro, México.

Los datos de la investigación se obtuvieron mediante el diseño y aplicación de una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario. Los resultados indican que la mayoría de los alumnos identifican en sus profesores competencias de liderazgo que ponen en práctica en sus clases como que son buena escucha, optimistas, proporcionan retroalimentación oportuna, los consideran una autoridad y actualizados en las materias que imparten, expresan que los han enseñado a trabajar en equipo. Y uno de los aspectos más importantes es que los consideran ejemplos positivos en su clase y dentro de la institución, perciben que imparten su clase con pasión y los inspiran a dar su máximo esfuerzo en todo lo que realicen. Esto contribuye en la formación de los alumnos porque los ayuda a tener una mentalidad positiva, abierta al aprendizaje, a los nuevos retos, a ser propositivos y responsables, a transformar mediante la educación la sociedad que tenemos y la que queremos mostrando ellos el ejemplo en su persona.

**PALABRAS CLAVE:** Liderazgo y enseñanza, liderazgo y docencia, liderazgo y educación.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo en la educación es un tema crucial en un mundo tan competitivo como el actual, en donde, según Sir Ken Robinson (2006), la educación no necesita ser reformada, necesita ser transformada y esto solo será posible si los directivos de las instituciones y los profesores realizan cambios sistémicos y colaborativos comprometidos con un aprendizaje de calidad y con la formación de líderes capaces de transformar nuestro mundo en una sociedad más libre y democrática.

Karl Fisch (2007) expresa que las universidades necesitan preparar a estudiantes para trabajar en empresas o funciones que aún no existen, utilizando tecnología que aún no ha sido inventada y resolviendo problemas que aún no los identificamos como tales.

La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. Se da por hecho que el director y el profesor son líderes en las instituciones que laboran pero no siempre es así, no todos los directores y profesores poseen de manera implícita las características de liderazgo que ayudarán a los alumnos a formarse como personas íntegras y valiosas. Los directivos y los profesores necesitan realizar un trabajo personal que consiste en identificar sus debilidades y trabajar con ellas, descubrir sus cualidades y potencializarlas para poder conducir con éxito a los alumnos porque un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo se da cuando se convence con la razón y conmueve con el corazón (Velásquez, 1994).

El éxito en el desarrollo de una universidad radica en la calidad de los profesores y ésta depende del grado de liderazgo que posean (Del Toro, 2008). El líder docente es fundamental en la transformación educativa que se pretende lograr. El ser consciente de esto, tal vez pueda generar en algunos docentes situaciones de incomodidad, frustración, rechazo, desmotivación y por ende ineffectividad en la enseñanza; y otros docentes se

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

sentirán motivados, con retos y existirá una excelente disposición hacia el cambio y el crecimiento personal y laboral.

El objetivo de esta investigación es conocer la perspectiva que tienen los alumnos sobre las características y competencias de liderazgo que observan en los profesores que les imparten clases en su último semestre de preparatoria. Esto ayudará a saber cuáles son las competencias que se tienen y cuáles se necesitan desarrollar para que la comunicación y las relaciones en el aula sean las adecuadas para fomentar un ambiente que contribuya a lograr el aprendizaje significativo.

La intención es demostrar que la opinión de los alumnos sobre sus profesores influye en su aprovechamiento partiendo de la hipótesis que las competencias de liderazgo que muestra el docente en cada una de sus clases es trascendente en el aprovechamiento académico y en la manera en que los alumnos se visualizarán personal, profesional y socialmente.

Esta investigación tiene carácter descriptivo, se respaldó con información teórica para aplicarla a una realidad específica y se desarrolló mediante el diseño de una encuesta utilizando el cuestionario como instrumento para obtener información.

La principal aportación de este trabajo fue probar que para que la actitud y visión de los alumnos cambie ante la educación y la vida, es relevante conocer la actitud y disposición del docente en cada clase, qué proyecta en sus sesiones, si es un líder que forma e inspira a sus alumnos para conseguir un alto rendimiento en el ámbito personal, académico y social que les permita enfocarse en trabajar con perseverancia para hacer sus sueños realidad y contribuir con los cambios sociales que tanto se necesitan en el mundo.

**LÍDER Y LIDERAZGO DOCENTE**

Existen muchos profesores en las aulas pero no muchos líderes. Un profesor necesita reflexionar sobre su función frente a su grupo, el tener conocimientos y transmitirlos no significa que es un líder en el aula.

Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra líder proviene del inglés leader, que significa guía. Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

Existen varias definiciones de la palabra líder, Zayas y Cabrera (2011) comparten una de B. Raven y J. Rubin (1983) que dice: "Alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas. Un líder pone la dirección, da la guía y motiva a las personas para lograr los objetivos y metas trazadas". Y Anthony Robbins (2013) complementa expresando que el verdadero líder dirige con su ejemplo y vive su misión. Compromete a la gente con una visión y sabe inspirar.

El líder es alguien que es consciente que cuenta con un potencial para aportar a los demás y el liderazgo consiste en orientar y motivar, es la habilidad que ha desarrollado el líder para movilizar a las personas hacia un propósito común, sumar el aporte de los demás y lograr las metas propuestas.

Para Patricia Aburdene (2013), el liderazgo requiere de integridad y pide la capacidad de contener simultáneamente dos cualidades aparentemente contradictorias: poder y humildad. Del arquetipo militar debe cambiar al arquetipo del profesor o el facilitador. Debe ser capaz de motivar y de lograr lo mejor de los demás.

Y Stephen Covey (2011) expresa que el liderazgo es la visión de largo plazo, la orientación hacia el futuro, el análisis profundo de los problemas, la captación de oportunidades, es centrarse en principios, valores y propósitos que trascienden el día a día.

Ser líder en un salón de clase implica compromiso y responsabilidad, es un trabajo que siempre está en construcción. Implica aprender cada día, luchar por ser mejor, equivocándose y corrigiendo. Es un guía que tiene presente el objetivo a cumplir, comparte

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

lo que es, tiene, puede y sabe, y a su vez un compañero de camino. Es alguien digno de imitar y de seguir. Es capaz de convocar y persuadir por su congruencia al actuar, por su calidad y fortaleza interior, por su personalidad integral.

Zenger (2009b) afirma que una competencia de liderazgo que merece atención especial es "Inspirar y motivar a los demás para conseguir un alto rendimiento y obtener resultados excepcionales", ésta sería la gran labor que necesita realizar el líder docente con sus alumnos.

### **LIDERAZGO INSPIRADOR DEL DOCENTE**

INSPIRAR, según la Real Academia de la Lengua Española, proviene del latín *inspirare* que significa infundir o hacer nacer en el ánimo o la mente afectos, ideas, designios, etc.

La inspiración está presente en la música, el arte, la pintura, la escritura, en cualquier tema. Para conducir grupos u organizaciones a través de un cambio se necesita poseer la habilidad para inspirar, lo cual incluye hechos, lógica y también valores. Larrea (2013) expresa que todos poseemos la capacidad de inspirar y se necesitan fortalecer 2 habilidades para dominar la posibilidad de inspirar: Escuchar desde el corazón y hablar desde el corazón.

La inspiración tiene 3 características básicas:

1. Trascendencia. La inspiración nos orienta hacia algo que es mejor o más importante, visualizamos mejores posibilidades cuando estamos inspirados.
2. Evocación. La inspiración no es producto de la voluntad sino que es evocada espontáneamente como resultado de algún estímulo.
3. Motivación. La inspiración provee de energía y dirección a nuestro comportamiento.

La inspiración es una interacción sorprendente entre nuestros conocimientos y la información que recibimos. Es el punto de partida de la creatividad, facilita el progreso hacia el logro de los objetivos y aumenta el bienestar.

El líder inspirador debe practicar el “Serviazgo”, palabra que combina el liderazgo y el servir. Carlos Labarthe, Presidente Ejecutivo del Banco Compartamos, el Banco de microfinanzas más grande de América Latina, citado por Barceló (2012), explica que un líder inspirador tiene 4 compromisos con su equipo: Servir, formar, crecer y dar resultados.

- 1) Servir implica vivir y mostrar humildad, sencillez, preocupación e interés por las demás personas.
- 2) Formar está relacionado con motivar y exigir para lograr los resultados con base en el ejemplo.
- 3) Crecer como equipo en lo personal, profesional e intelectual y contribuir en el desarrollo de mejores personas.
- 4) Dar resultados consiste en estar dispuestos a ser evaluados y decidir qué es lo que hay que cambiar para seguir en el proceso de mejora continua.

El liderazgo en las instituciones educativas tiene relación significativa con la calidad educativa (OCDE, 2012), la cual se lograría más fácilmente si los docentes fueran líderes inspiradores que practicaran el serviazgo.

El profesor debe ser un líder en el aula y fuera de ella no importando la posición que ocupe en la estructura organizativa. Para ejercitar su liderazgo tiene que adoptar decisiones, colaborar y participar activamente en el proceso de impulsar el aprendizaje (Harris y Muijs, 2004). El liderazgo docente también necesita desarrollarse entre los compañeros porque al tener una visión compartida de la educación, pueden colaborar con sus pares compartiendo las prácticas y los materiales específicos para mejorar la educación. Los líderes docentes son persistentes, resilientes, abiertos, respetuosos, confiables, honestos y solidarios, valores que vivencian en sus relaciones de manera que influyen en la sensación de seguridad y la apertura a la colaboración en las culturas de sus escuelas y en las condiciones de aprendizaje de sus alumnos y profesores (Beatty, 2011).

## MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

En estudios desarrollados por Palmer (2007), se ha demostrado que las inquietudes profesionales están relacionadas con el tiempo de servicio en la docencia y no con la edad cronológica. Cuando los profesores tienen entre 8 y 15 años de experiencia docente, o en algunas ocasiones, con menos años, su motivación se va perdiendo y aumentan las tensiones, por lo que es el momento de apoyar al profesor recordándole sus sueños, su pasión, su vocación, ofreciéndole nuevas iniciativas que lo ayuden a reflexionar, a inspirarse, a crecer personal y profesionalmente para que salga de su zona de comodidad y tenga nuevos retos que lo ayuden a motivarse, a renovarse, a inspirarse para diseñar e implementar nuevas estrategias didácticas y sea disfrutable su labor docente.

El aspecto personal es muy importante, por lo que el líder docente necesita trabajar 3 actitudes básicas (Rodríguez, 2014):

- Sentido positivo ante los retos y seguridad en sí mismo.
- Sentido de oportunidad. Estar abiertos a identificar el lado de la oportunidad en cada situación o circunstancia.
- Sentido de propósito. Caminar con un propósito claro.

(Alvarez y García, 1997) coinciden en que cuando un profesor se convierte en líder docente, cambia su percepción sobre sí mismo, trabaja en su autoestima y confianza, proyecta seguridad, está satisfecho con el trabajo que realiza y lo proyecta hacia sus estudiantes, lo cual contribuye a mejorar el nivel educativo del grupo.

Las competencias del docente deben ser observadas y evaluadas continuamente (Pounder, 2012) para ser reconocidas, desarrolladas y potencializadas, no para ser juzgadas ni sancionadas. Cuando el docente y la institución logren comprender el sentido constructivo de la evaluación, se obtendrán cambios trascendentes. La institución debe estar convencida que la mejor inversión que puede hacer es en su personal, necesita diseñar un plan de desarrollo docente actualizado que motive a los profesores a ser mejores personas y profesionistas, que les ayude a fortalecer sus debilidades y mantener sus fortalezas para que exista mayor probabilidad de que los alumnos obtengan una mejor educación.

Los docentes y directivos necesitan trabajar de manera coordinada, compartir la visión de educar con calidad y desarrollar un liderazgo educativo en cada institución que preparará a los futuros profesionistas que gestionarán en el mundo.

El docente como líder tiene la gran responsabilidad de imaginar nuevas posibilidades dentro y fuera de la institución, debe pensar en mejorar el entorno en que se desarrollan los alumnos, fomentando la colaboración, el trabajo en equipo, el esfuerzo por el bien común por encima del beneficio personal para que se pueda generar un verdadero cambio que mejore la calidad de vida de los alumnos y sus familias.

Verónica Cabezas (2014) comparte que el liderazgo del profesor en el aula puede obtenerse al tener: 1. Una mirada sistémica de la sala de clases. Entender que el salón es un todo del que él forma parte.

2. Un propósito claro con sus estudiantes, saber a dónde ir con ellos porque los conoce y sabe lo que los moviliza, por lo que hay un vínculo auténtico con los estudiantes.

3. Reflexión constante. El profesor va madurando su propósito (para qué hace lo que hace) como resultado de un proceso de reflexión constante que permite que exista una coordinación efectiva.

4. Liderar la comunidad. El profesor líder que potencia la experiencia en su salón de clases, también está conectado con su entorno, respeta y valora a la comunidad que les rodea y busca involucrarse activamente con ella para construir en conjunto y vincularse con otras personas a partir de objetivos y valores compartidos por sus miembros, lo que fortalece el sentido de pertenencia del grupo.

Los profesores que logran cambiar la trayectoria del aprendizaje buscan construir una comunidad de significado que le da un sentido diferente a la educación y esto es precisamente lo que debería lograrse, que el aprendizaje de los alumnos trascienda a la comunidad para que sea experiencial y significativo.

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

El docente del siglo XXI debe ser un transformador social, tiene la tarea de orientar a los alumnos no solo en el ámbito académico sino en los valores fundamentales de la vida que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su coexistencia en esta sociedad.

### **ATRIBUTOS INSPIRADORES QUE DEBEN TENER LOS DOCENTES**

Berenstein (2012) dice que enseñamos lo que somos. Si el docente no sabe quién es, no puede conocer completamente a sus estudiantes y no podrá conectarse con ellos. Y John Zenger (2009a) comparte que para que los líderes, en este caso, los docentes inspiren a otros, es necesario que trabajen con su persona y puedan desarrollar ciertos atributos para inspirar y motivar a los alumnos. Algunos de estos atributos son:

1. Ser un modelo a seguir. Los profesores deben ejemplificar los valores de su institución por medio de su comportamiento, ser coherentes y congruentes entre lo que piensan, dicen, sienten y hacen.

2. Ser campeón del cambio. El docente debe tener la habilidad para persuadir por medio de la habilidad para relacionarse con los demás, ser empático, comprender sus miedos y compartir de manera clara qué se debe hacer y por qué de esa manera. La pasión y entrega con la que realice estas acciones despertará el interés de los alumnos por aprender.

3. Ser iniciador. Una responsabilidad del profesor es tomar la iniciativa para ser un referente para los alumnos, debe ser una persona que:

- Tome decisiones y las siga con base en lo que quiere lograr a partir de su situación actual.

- Asuma sus responsabilidades.

- Corra riesgos previendo posibles contingencias para manejarlas adecuadamente.

4. Ser consciente de las emociones y sentirse cómodo usándolas. El profesor debe conocer y sintonizar con las emociones de los que le rodean, mostrar sus emociones positivas con mayor frecuencia, ser empático, extrovertido y acercarse a los alumnos para tomar iniciativas apropiadas con base en los mensajes que escuche. Ayudar a que los alumnos sean felices, fluyan con sus emociones y piensen de manera más positiva.

5. Trabajar con su corporalidad. Mirar a los ojos al hablar con los alumnos, mantenerse erguido, dar apretones de manos firmes, usar los gestos adecuados, relajarse al interactuar con otros para concentrarse en lo que dicen los demás, vestir adecuadamente y sonreír.

Algunos aspectos adicionales que también debe tomar en cuenta el docente son:

- Dar retroalimentación iniciando y terminando con comentarios positivos y alentadores.
- Recordar los nombres de los alumnos.
- Que las conversaciones en el salón sean constructivas, respetuosas y honestas.
- Tener la habilidad para hablar en público, cambiando el ritmo y el tono de voz, usando pausas.

## **EL CLIMA EN EL AULA**

John Zenger (2009) y la Revista Entrepreneur (2015) expresan que el clima en cualquier organización es muy importante, por lo que el profesor en el aula debe cuidar los siguientes aspectos para ejercer su liderazgo:

1. La confianza. Los alumnos se atreven a intentar algo nuevo y triunfan cuando creen en sus capacidades porque se comportan con seguridad y audacia.
2. Motivación personalizada. Habiendo confianza hay acercamiento entre profesor y alumno, por lo que se pueden abrir conversaciones para que el profesor

## MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

actúe como coach, como guía y mediante experiencias compartidas le pueda ayudar a superar sus bloqueos emocionales o académicos.

3. Compartir anécdotas personales. Estas conversaciones grupales o en privado ayudan a que los alumnos visualicen la forma en que el profesor fue aprendiendo ciertas cosas de la vida, cómo se superaron los obstáculos y esto les ayudará a creer que las cosas son posibles porque será un referente para ellos.

4. Reconocer el trabajo bien hecho. El profesor debe reconocer el desempeño sobresaliente y felicitar al alumno en el momento oportuno.

5. Corregir el trabajo mal hecho con inteligencia. El trabajo que no cumpla con los estándares de desempeño esperados hay que retroalimentarlo en privado, decirle al alumno lo que hizo de manera inadecuada y preguntarle qué es lo que puede hacer la siguiente vez para que no vuelva a cometer el mismo error.

6. Alinear las metas personales de los alumnos con las metas de la institución. Es importante escuchar cuáles son las metas de los alumnos y compartirles las metas de la institución para mostrarles que están alineadas y que las acciones que se llevan a cabo están encaminadas hacia el logro de las mismas.

7. El optimismo y la esperanza. Las personas que tienen niveles de optimismo más altos son significativamente más felices, más sanos y disfrutan de mayor éxito en sus actividades. El optimismo puede aprenderse y amplificarse con la práctica de diversos comportamientos como el centrarse en la dimensión positiva de la vida y expresar gratitud a los demás por las contribuciones a su vida.

8. La iniciativa. El alumno motivado e inspirado no espera a que se le diga lo que tiene que hacer, sino que mira a su alrededor, observa lo que se tiene que hacer y empieza a hacerlo. Los docentes deben crear una cultura en la que los alumnos perciban que este tipo de iniciativa será recompensada y no castigada, para ello deben fomentar un clima de libertad que permita a las personas experimentar y también premiar a los que muestren iniciativa.

9. El comportamiento responsable. Los profesores deben estimular a los alumnos para que se comporten con un alto nivel de responsabilidad porque de esta manera no culparán a los demás por las deficiencias de sus actuaciones. Una cultura de la responsabilidad se crea cuando los profesores comunican con claridad que son

un equipo y que están para ayudarse. Cuando los profesores reconocen sus errores sientan las bases para que los alumnos hagan lo mismo.

**10.** El entusiasmo. El entusiasmo y la pasión por el trabajo bien hecho son las cualidades que definen a los que consiguen grandes logros.

**11.** La resiliencia. El trabajar para desarrollar la habilidad de enfrentar la adversidad, superarla y salir fortalecido positivamente de una situación, ayuda a que los alumnos se recuperen de un encuentro con una barrera porque aprenden a verla como algo externo, temporal y superable.

El resultado que se quiere conseguir a través de que los profesores motiven e inspiren se pueden agrupar en dos categorías:

A. Nuevos comportamientos y resultados para lograr un mayor aprendizaje significativo.

B. Nuevas actitudes y emociones, como confianza en uno mismo, optimismo y esperanza, iniciativa, responsabilidad, entusiasmo y resistencia.

## **ESTILOS DE LIDERAZGO**

Existen diversos estilos de liderazgo, a continuación se presentarán los más representativos mencionados en el estudio de Lupano y Castro (2013):

**ESTILO BASADO EN RASGOS.** Este enfoque sugiere algunos rasgos característicos que están relacionados con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza.

**ESTILO CONDUCTUAL.** Se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo. Los seguidores perciben la conducta del líder en relación con dos categorías independientes: Iniciación de estructura (conductas orientadas a la consecución de la tarea) y consideración (conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores). Incluye respeto, confianza y creación de clima de camaradería.

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

**ESTILO SITUACIONAL.** Se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas.

**ESTILO TRANSFORMACIONAL.** Su principal precursor fue Bernard M. Bass (1985), quien se basó en las ideas acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House y James MacGregor Burns. Estas teorías toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más integral, por lo cual se considera más adecuado que los directivos y profesores desarrollen este estilo de liderazgo.

Rabinowitz (2009) considera que la concepción detrás del liderazgo transformacional es proveer y trabajar en pro de una visión pero también tiene elementos de empoderamiento, de cuidar a las personas e incluso de orientar labores. El trabajo del líder transformacional es proporcionar inspiración, renovar su compromiso y entusiasmo junto a sus colaboradores, convenciéndolos de que la visión es factible de lograrse.

Los líderes transformacionales incluyen la participación de los seguidores, usan su carisma, comparten el poder, ponen el ejemplo y usan la persuasión para ayudar a mover a un equipo hacia su objetivo.

El estilo de liderazgo transformacional es el que describe mejor lo que se quiere lograr dentro de las instituciones, pero el profesor debe elegir y desarrollar los estilos y habilidades de liderazgo que le ayudarán a ser exitoso mediante la autoevaluación de las tendencias y talentos personales; comprendiendo las necesidades de la institución, observando a otros líderes docentes y encontrando a un mentor; confiando en sí mismo y estando preparado para el cambio.

### **EL LIDERAZGO EDUCATIVO**

Flores (2009) menciona que las escuelas que son más efectivas son aquellas que tienen una misión y enfoque académico claros. “Una organización efectiva es consecuencia de una buena gestión directiva” (Kotter, 1997).

Los directores de las instituciones deben ser más líderes que administradores, necesitan crear una visión de futuro y motivar a los demás para lograrla superando dificultades y adaptándose a los cambios (Kotter, 1996).

Una institución se considerará con liderazgo cuando se observen conductas relacionadas con la visión, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicación eficaz, preocupación por las necesidades de los colaboradores y crítica del status quo.

Los directivos de las instituciones y los docentes son piezas claves para que haya liderazgo y calidad en el educación (Harkins, 2015), pero el liderazgo no debe centrarse en una persona, debe vivirse de manera natural entre todos los miembros del equipo.

Para Fernández-Salineró, et. al. (2013), deberían existir 3 tipos de liderazgo en las instituciones educativas:

Liderazgo pedagógico. Centrado en los procesos de innovación de las estrategias de enseñanza-aprendizaje que harán posible que se generen las condiciones para promover contextos organizativos y profesionales.

Liderazgo distribuido. Consiste en generar en la institución el interés por el cambio para que exista una participación que genere compromiso y corresponsabilidad entre los miembros del equipo a través de la reflexión y la evaluación sistémica de la práctica para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y de la institución como comunidad de convivencia y aprendizaje.

Liderazgo moral: la institución como comunidad. Este tipo de liderazgo se da cuando el profesorado, los estudiantes, los padres de familia y el personal que labora en la institución se integran como una comunidad, comparten los valores y dedican tiempo para reflexionar y atender las situaciones que surgen en el contexto educativo.

## MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Los directivos deben partir de que desarrollando las capacidades personales y profesionales de los docentes se puede alcanzar la calidad educativa, por lo que deben ser líderes que posean e inspiran (Flores, 2009):

- Un apetito por el aprendizaje.
- Una lucha por el autodesarrollo.
- Una curiosidad incesante.
- Una sed de lo nuevo.
- Una voracidad por el conocimiento.
- Una pasión por la vida.

Las estrategias, comportamientos y prácticas que necesitan llevar a cabo los líderes transformacionales, de acuerdo con Bass (1994) son:

Carisma: Motivar e infundir confianza a sus docentes y demás colaboradores.

Consideración personal hacia todos.

Estimulación individual de las potencialidades de cada miembro de la comunidad para la creatividad, la innovación y el cambio.

Capacidad para construir un liderazgo compartido basado en la cultura de la participación.

Percepción del trabajo en equipo como una instancia para generar sinergia necesaria para lograr los objetivos de la organización.

Asegurar la formación permanente de sus colaboradores y de sí mismo.

Manifiestar ejemplaridad en sus actuaciones, siendo coherente con la visión, misión y valores de la organización.

Inspirar, lo cual supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que toda transformación lleva consigo.

Exhibir tolerancia a la ansiedad y a la incertidumbre que producen los nuevos cambios dentro y fuera de la institución.

Esto lo conseguirán facilitando recursos a los profesores y a los demás miembros de la comunidad escolar; sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo y manifestándoles expectativas altas sobre su trabajo para elevar el nivel de confianza en ellos mismos. Promover la profesionalización continua de todo el personal de la institución para que estén actualizados, sean innovadores, comprometidos y corresponsables del nivel de avance educativo (Elmore, 2008).

También será necesario armonizar las necesidades e intereses profesionales de los docentes con las expectativas y necesidades de los alumnos y sus padres. Disponer de un equipo psicopedagógico que apoye el trabajo del profesor en el aula con los alumnos desmotivados, disruptivos y con los que presenten necesidades especiales.

Las instituciones necesitan desarrollar su liderazgo educativo desarrollando el liderazgo con los docentes a su cargo, a través de diversas formas de apoyo como el tutorío, el acompañamiento con técnicas de análisis de buenas prácticas, el mentoring y/o el coaching (Fernández-Salineró, et. al, 2013).

Será importante conocer las necesidades de cada institución, trabajar colaborativamente en los indicadores que aseguren la calidad educativa en todos los sentidos y asumir como directivos y profesores los crecientes y veloces cambios de la época en que vivimos.

## **RESULTADOS**

Este trabajo fue desarrollado mediante el diseño de una encuesta utilizando el cuestionario como instrumento para obtener la información. El cuestionario está compuesto por 18 preguntas con opción múltiple y un espacio que le permite al encuestado tener la libertad de explicar o justificar su respuesta proporcionando información cuantitativa y cualitativa. Se cuenta con las respuestas y análisis de cada pregunta del cuestionario pero en este estudio solo se presentarán los resultados de las preguntas que se enfocan básicamente

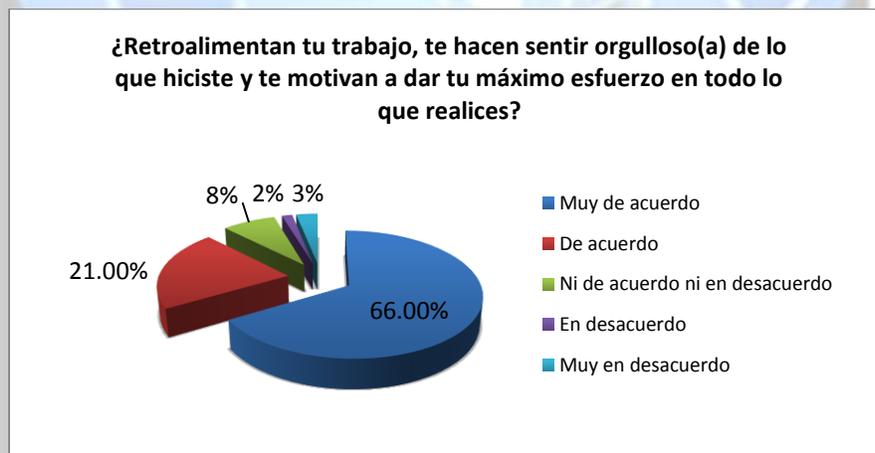
## MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

en los aspectos que tienen que ver con competencias de liderazgo que debe tener el profesor para inspirar a los alumnos, tales como: Motivación, optimismo, pasión, confianza, ejemplo positivo, ser autoridad en la materia, ayudar a que los alumnos conozcan sus fortalezas, áreas de oportunidad y que exista una relación de calidad maestro-alumno.

La muestra se compone de 67 alumnos que cursan el 6o. semestre de Preparatoria. El 40.3% son hombres y el 59.7 mujeres. El 32.8% de los encuestados tiene 17 años; el 62.7% tiene 18 años y el 4.5% tiene 19 años.

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos en el estudio a través de gráficas y la interpretación de las mismas.

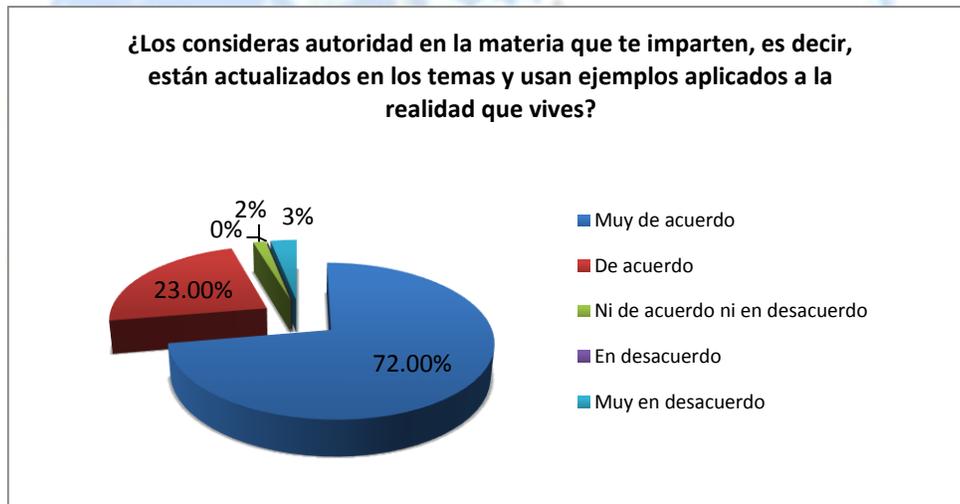
Gráfica 1. ¿Retroalimentan tu trabajo, te hacen sentir orgulloso(a) de lo que hiciste y te motivan a dar tu máximo esfuerzo en todo lo que realices?



El 87% de los alumnos considera que los profesores les proporcionan retroalimentación oportuna sobre sus trabajos y proyectos, los hacen sentir orgullosos de lo que hicieron, los orientan y motivan para que puedan mejorar y den su máximo esfuerzo en todas sus actividades. Un 8% está indeciso en su respuesta; y un 5% opina que no son retroalimentados ni motivados de la manera adecuada. Es importante conocer cuáles son las

necesidades de los alumnos que no se sienten tomados en cuenta para apoyarlos y darles el seguimiento que requieran.

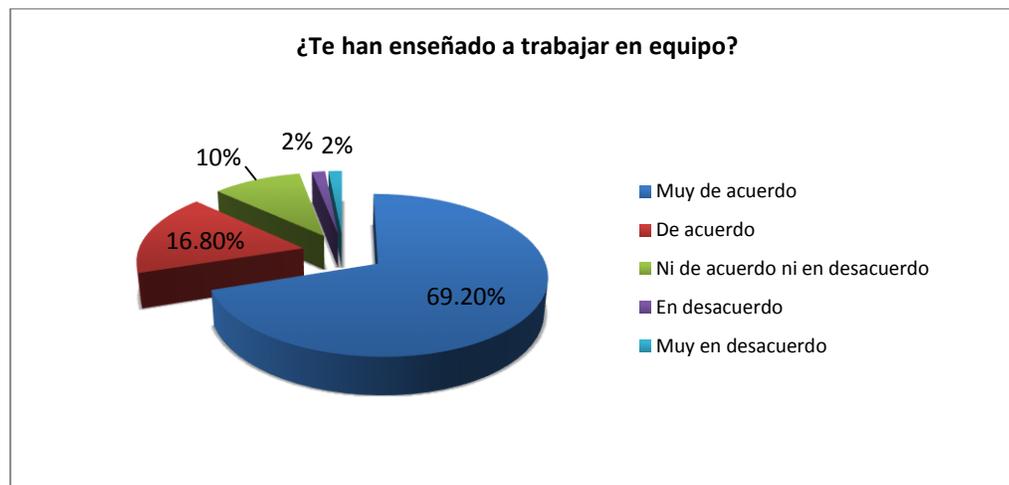
Gráfica 2. ¿Los consideras autoridad en la materia que te imparten, es decir, están actualizados en los temas y usan ejemplos aplicados a la realidad que vives?



El 95% de los alumnos expresa que sus profesores son una autoridad en la materia, que están actualizados en los temas y usan ejemplos aplicados a la realidad en que viven para que sean más entendibles para ellos. Un 5% indica que los profesores no están tan preparados como deberían, es un porcentaje menor pero sería recomendable saber por qué los alumnos opinan de esta manera y qué se podría hacer para que reconozcan el dominio en la materia que tienen los profesores porque parte del compromiso docente en esta institución es capacitarse cierto número de horas por semestre.

PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Gráfica 3. ¿Te han enseñado a trabajar en equipo?



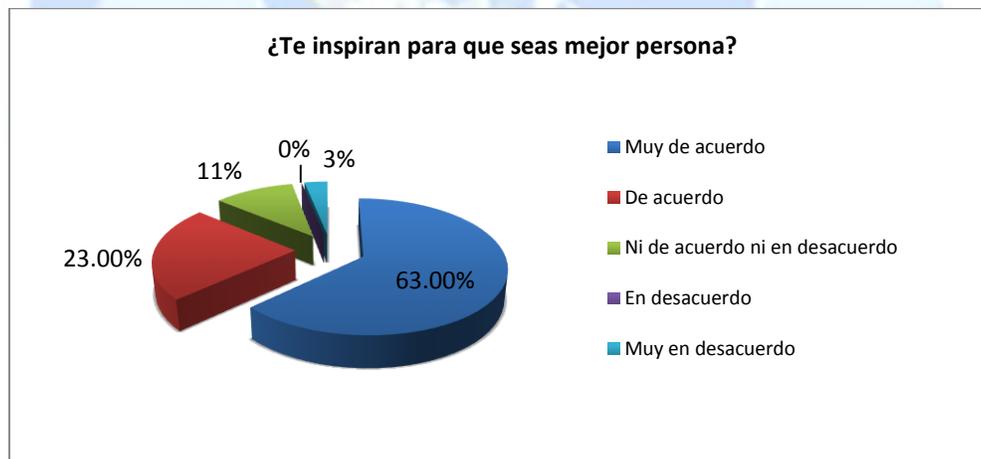
El 86% de los alumnos menciona que los profesores le han enseñado a trabajar en equipo, un 10% está indeciso en su respuesta; y un 4% afirma que no le enseñaron a trabajar en equipo. El trabajar en equipo es muy importante para que desarrollen su potencial y aprendan a convivir con personas de diferentes estilos de aprendizaje. Se necesitará reforzar esta habilidad desde los primeros semestres de la preparatoria para que los alumnos la practiquen durante estos años y desarrollen la competencia.

Gráfica 4. ¿Son optimistas?



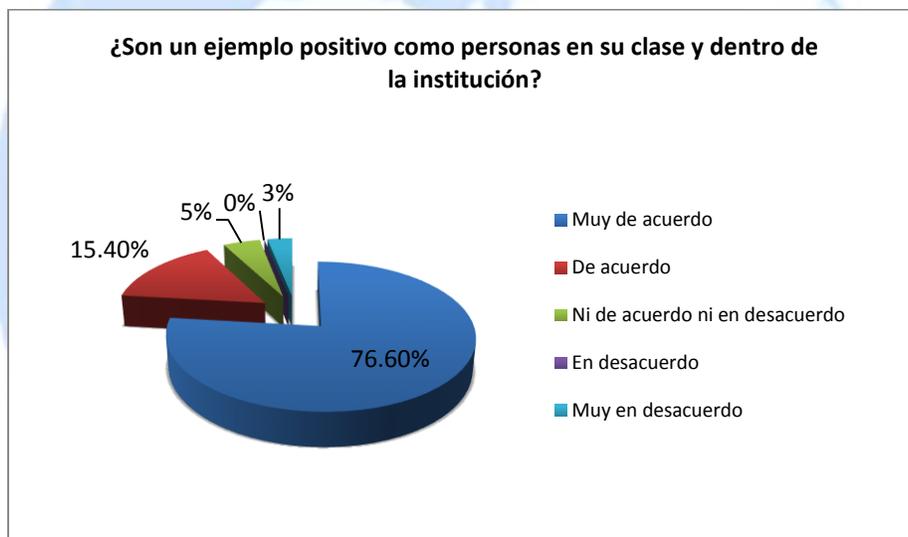
El 85% de los alumnos está de acuerdo en que los profesores son optimistas, ayudan a que los alumnos vean los problemas como oportunidades y retos. Observan la vida de manera más positiva y ven a la sociedad como un lugar que se puede mejorar con buenas estrategias, perseverancia y acciones positivas. El 8% está indeciso en su respuesta; y el 7% coincide en que los profesores no son optimistas. La retroalimentación de los alumnos será valiosa para saber qué actitudes, palabras o situaciones específicas observan en los profesores a quienes no les reconocen esta cualidad.

Gráfica 5. ¿Te inspiran para que seas mejor persona?



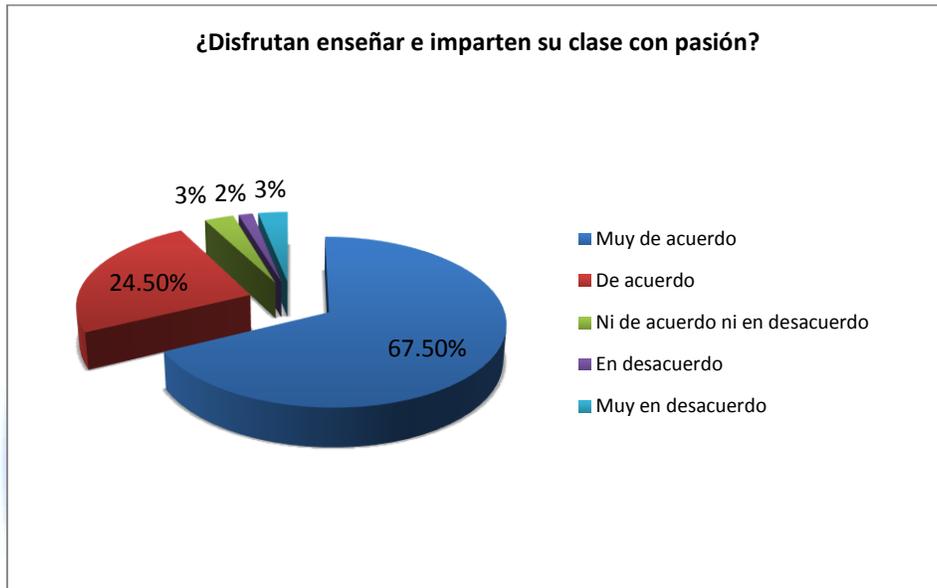
El 86% de los alumnos considera que los profesores los inspiran a ser mejores personas, esto es muy importante porque los alumnos están en un momento esencial en su proceso de desarrollo y formación y el refuerzo positivo que puedan brindarles los profesores los ayudará a tomar mejores decisiones tomando en cuenta los valores y las posibles consecuencias de sus acciones. Un 11% está indeciso con su respuesta; y un 3% expresa que los profesores no los han inspirado a ser mejores personas. Será interesante abrir conversaciones con los alumnos para saber qué podrían mejorar algunos profesores para ser más inspiradores y apoyen a los alumnos en su desarrollo personal.

Gráfica 6. ¿Son un ejemplo positivo como personas en su clase y dentro de la institución?



El 92% de los alumnos opina que sus profesores son un ejemplo positivo tanto en la clase como dentro de la institución. Un 5% está indeciso con su respuesta; y un 3% afirma que los profesores no son un ejemplo positivo. Escuchar a los alumnos será importante para que compartan por qué consideran que algunos profesores no son un ejemplo positivo y se puedan realizar acciones específicas que ayuden a mejorar la relación maestro-alumno.

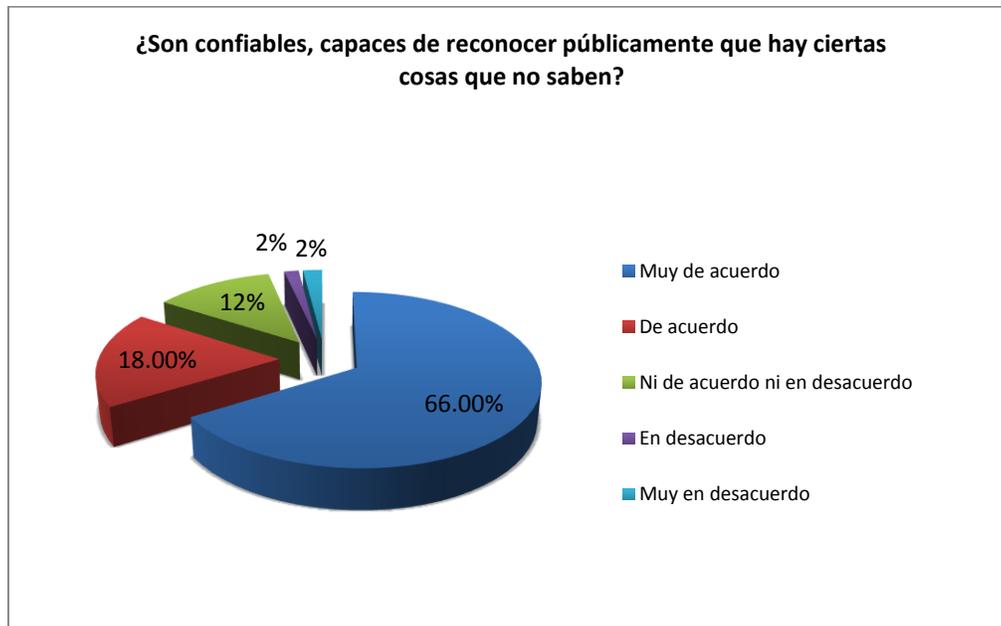
Gráfica 7. ¿Disfrutan enseñar e imparten su clase con pasión?



El 92% de los alumnos está de acuerdo en que los profesores enseñan su clase con pasión, este resultado es muy motivante porque quiere decir que los alumnos reconocen que los profesores imparten clases porque les gusta, lo hacen lo mejor posible y se esfuerzan por preparar sesiones interesantes que enriquezcan las vivencias del alumno. Un 3% está indeciso con su respuesta; y un 5% indica que los profesores no imparten clases con pasión, tal vez no estén de acuerdo con la forma como lo hacen y podrían proporcionar retroalimentación enriquecedora para realizar ajustes en la práctica docente.

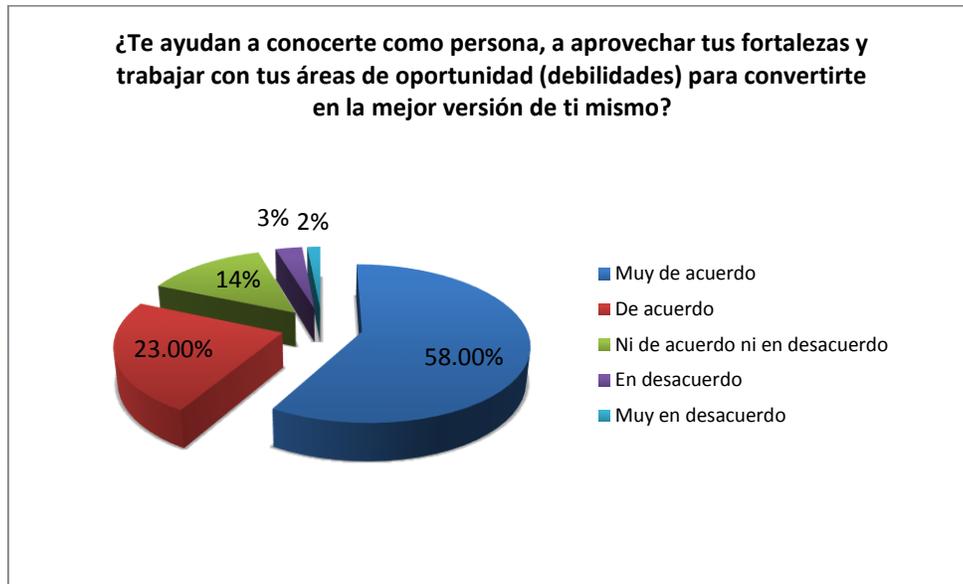
PI  
PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Gráfica 8. ¿Son confiables, capaces de reconocer públicamente que hay ciertas cosas que no saben?



El 84% de los alumnos expresa que sus profesores son confiables, aceptan que se equivocan y que no lo saben todo. Esto es muy importante porque el alumno se da cuenta que existe humildad por parte del profesor para reconocer sus fallas y aprenderá que no es malo equivocarse, que nunca se sabrá todo pero sí deberá indagar. Un 12% está indeciso con su respuesta; y un 4% opina que los profesores no son confiables. La retroalimentación de los alumnos en este aspecto es muy relevante para realizar cambios significativos que puedan ayudar a crear y/o fortalecer la confianza en la relación maestro-alumno.

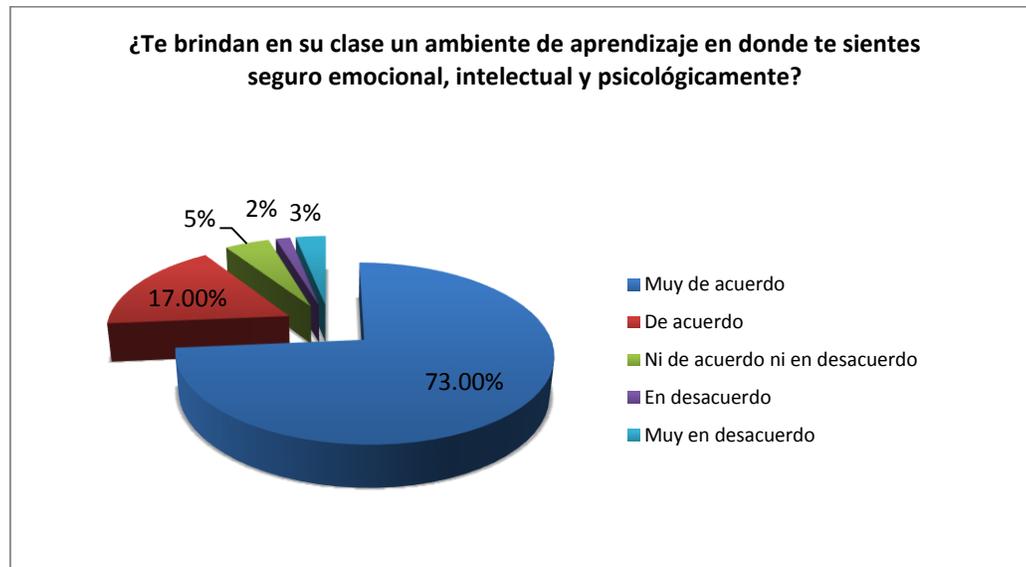
Gráfica 9. ¿Te ayudan a conocerte como persona, a aprovechar tus fortalezas y trabajar con tus áreas de oportunidad (debilidades) para convertirte en la mejor versión de ti mismo?



El 81% de los alumnos considera que sus profesores los ayudan a conocerse para que sepan con qué recursos personales cuentan y puedan tomar mejores decisiones. Un 14% está indciso con su respuesta; y un 5% menciona que los profesores no los ayudan a conocerse personalmente. Es indispensable que se siga trabajando para que el total de los alumnos se conozcan, se valoren, tomen decisiones con mayor información y puedan confiar en que pueden mejorar y lograr todo lo que se propongan.

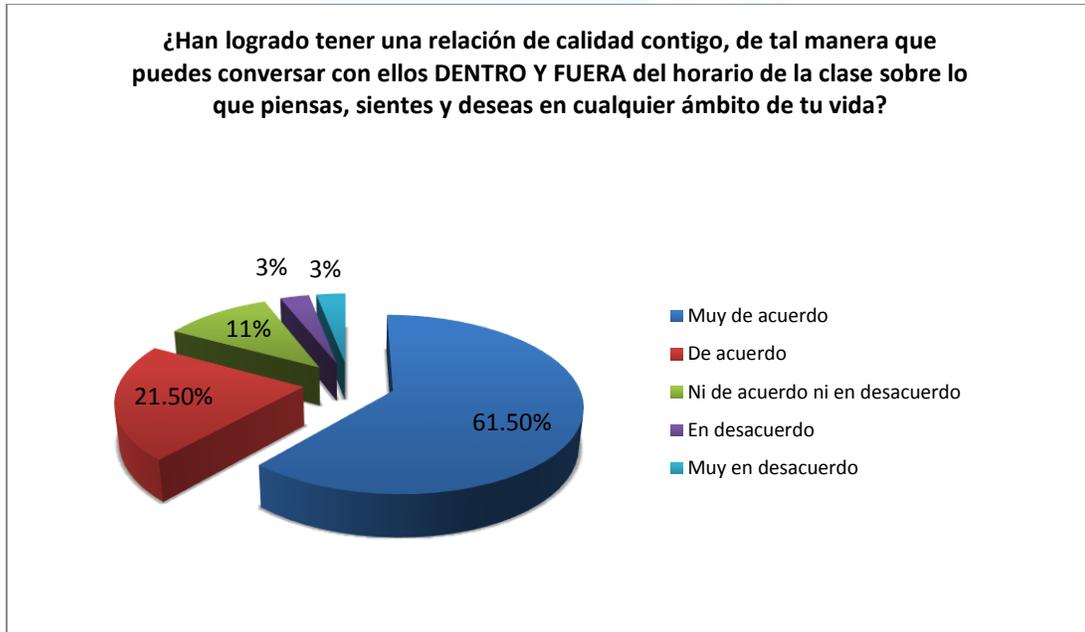
PSYCHOLOGY INVESTIGATION

Gráfica 10. ¿Te brindan en su clase un ambiente de aprendizaje en donde te sientes seguro emocional, intelectual y psicológicamente?



El 90% de los alumnos siente que en las clases hay un ambiente en donde están seguros emocional, intelectual y psicológicamente, esto quiere decir que no se sienten presionados ni amenazados, pueden preguntar lo que necesitan sin miedo a la reacción del profesor y este ambiente favorece el aprendizaje. El 5% no está seguro con su respuesta; y otro 5% está en desacuerdo con la forma en que los profesores desempeñan sus actividades en las clases. Tal vez este resultado tenga que ver con algunas acciones de los profesores que los hacen sentir incómodos por la forma como dicen las cosas, esto podría corregirse al conversar con ellos para entender su punto de vista.

Gráfica 11. ¿Han logrado tener una relación de calidad contigo, de tal manera que puedes conversar con ellos DENTRO Y FUERA del horario de la clase sobre lo que piensas, sientes y deseas en cualquier ámbito de tu vida?



El 83% de los alumnos opina que la relación que ha desarrollado con sus profesores es armónica, de calidad, que pueden conversar con ellos sobre cualquier tema dentro o fuera del salón de clases y es muy importante que esto suceda, sobre todo en la etapa de adolescencia que están viviendo los alumnos porque recibirán una orientación oportuna de adultos a quienes les interesan como personas y como alumnos. El 11% está indeciso en su opinión; y un 6% no está conforme con la relación que se da entre profesor y alumno, quizá sea necesario que los profesores se relacionen de manera más informal con los alumnos para que los conozcan en otro ambiente, se genere confianza, fluya la comunicación y se fortalezca la relación maestro-alumno.

PSYCHOLOGY INVESTIGATION

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

Con base en lo expuesto con anterioridad, las conclusiones sobre este trabajo son las siguientes:

- Es más fácil enseñar que formar porque para enseñar se necesita saber y para FORMAR se necesita SER. La inspiración que proyecta un profesor es la combinación de varios atributos de liderazgo como fijarse retos, crear una visión, establecer una dirección, comunicarse efectivamente, trabajar en equipo, mostrar entusiasmo, optimismo, innovación, saber escuchar, dialogar en diferentes momentos y sobre diversos temas. La mayoría de los alumnos reconocen estos atributos en sus profesores, lo cual es muy gratificante como institución porque quiere decir que cuenta con líderes docentes que contribuyen a elevar la calidad en la enseñanza.
- Existe orientación para que los docentes puedan ser inspiradores pero no hay recetas con pasos a seguir, cada docente puede utilizar técnicas diferentes y lograr excelentes resultados si ama su vocación y se compromete con su propio proceso de desarrollo personal y docente.
- Los docentes deben ser conscientes que son un ejemplo a seguir dentro y fuera del salón de clase, necesitan seguir trabajando en su coherencia y congruencia en sus acciones en todo momento.
- Existe confianza entre docentes y alumnos, les reconocen que son autoridad en su materia y que están actualizados, son un referente personal y en sus clases se sienten seguros emocional, intelectual y psicológicamente. Este ambiente facilita, propicia y fortalece el aprendizaje significativo.
- Un aspecto básico del liderazgo es que el líder se conozca y ayude a otros a conocerse para que se den cuenta del potencial con el que cuentan y puedan desarrollarlo. Y los alumnos consideran que los profesores los motivan a conocerse, a darse cuenta de sus fortalezas y áreas de oportunidad, los impulsan a valorarse y a trabajar con sus recursos internos para que se conviertan en la mejor versión de ellos mismos en todas las áreas que favorecen el equilibrio en la persona.

- Los profesores no ven a los alumnos como personas que únicamente necesitan aprender conocimientos sino como personas que necesitan formarse en diversas áreas y el ambiente que promueven en las clases facilita que los alumnos les puedan comentar aspectos personales para que el profesor los oriente. Esto fortalece la relación maestro-alumno y ayuda a construir relaciones con mayor calidad y calidez humana.
- Los resultados obtenidos en la investigación permiten verificar la hipótesis y concluir que el contar con profesores apasionados por su trabajo ayudan a inspirar a los alumnos para que sean mejores personas, se comprometan, se sientan satisfechos con el trabajo realizado y trabajen arduamente para hacer sus sueños realidad.
- Las instituciones deben transformar la educación, preocupándose y ocupándose por desarrollar al máximo el liderazgo de los directivos y los profesores a través de la capacitación, el coaching y/o el mentoring para brindar una educación de calidad. Esto favorecerá el desarrollo de las competencias necesarias para trabajar con alumnos que tienen características diferentes y los prepararán para enfrentar un mundo cambiante que implica retos constantes.
- Una educación de calidad implica tener líderes docentes que se interesan por aprender, enseñar y realizar acciones que mejoren la calidad de vida de la sociedad, además de compartir prácticas exitosas entre docentes de la misma institución y con docentes de otras partes del mundo aprovechando la tecnología existente.
- El liderazgo educativo se logrará si la institución, los directivos, los docentes y el personal en general de la organización se comprometen a trabajar con los objetivos que pretende el serviazgo: Servir, formar, crecer y evaluar resultados. Y esto será posible gracias al desarrollo personal, profesional e intelectual de todos los miembros de la institución para que sean mejores personas y con su ejemplo contribuyan a formar a los líderes del mañana.
- Sería conveniente que se realizaran investigaciones similares a la presente dentro de la misma institución para comparar los datos y desarrollar estrategias y acciones más específicas que ayuden a obtener resultados relevantes como institución.
- El docente en la actualidad necesita ser un líder inspirador, renovarse continuamente tanto personalmente como en su área de especialidad en beneficio de su persona, de

## MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION

los alumnos, de la sociedad en la que vivimos y de la labor tan privilegiada y trascendente que desarrolla al tocar corazones, formar líderes y transformar vidas a través de la educación.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, C. y García, R. (1997). La contradicción dialéctica como invariante para la estructuración del proceso docente educativo. *Revista Cubana de Educación Superior*. Vol. XVII. No. 2. C. Habana. pp. 21-26.

Barceló, Juan Carlos. (2012). Liderazgo del siglo XXI, los líderes inspiradores y el “Serviazgo”. Recuperado de: <http://www.redeshumanas20.com/2012/07/liderazgo-del-siglo-xxi-los-lideres.html>

Bass, M. y Avolio, J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publication.

Bass, M. y Avolio, J. (1990). *Transformational leadership development: Manual or themultifactorial leadership questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press.

Beatty, B. R. (2011). Leadership and teacher emotions. En C. daY y C. K. lee (eds.), *New understandings of teacher’s work: emotions and educational change*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 217-242.

Berenstein, Marcelo. (2012). Un buen líder es un buen maestro: 16 formas para lograrlo. Recuperado de <http://emprendedoresnews.com/liderazgo/un-buen-lider-es-un-buen-maestro-16-formas-para-lograrlo.html>

Bernal, Aurora e Ibarrola, Sara. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. No. 67. Recuperado de <http://www.rieoei.org/rie67a03.pdf>

Cabezas, Verónica. (2014). Liderazgo del profesor. Recuperado de <http://papeldigital.info/lt/2014/06/29/01/paginas/019.pdf>

Covey, Stephen. (2005). *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Paidós.

Del Toro, Bertha Patricia. (2008). Liderazgo en el profesor, una cualidad indispensable. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/escholarum/vol4/liderazgo.htm>

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche y D. Hopkins (Eds.), *Improving school leadership* (pp. 37-68). Paris: OCDE.

Fernández-Salineró, Carolina, et. al. (2013). *Liderazgo y Educación. XXXII Seminario interuniversitario de teoría de la educación*. Recuperado de: <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>

Fisch, Karl. (Febrero, 2007). Did You Know; Shift Happens-Globalization; Information Age. Min. 1:50-2:04 de Sitio web:<https://www.youtube.com/watch?v=ljbl-363A2Q>

Flores, Héctor. (2009). *El liderazgo educativo*. Recuperado de: <http://liderazgoeducativo-profesor.blogspot.mx/>

Harkins, Phil. (2015). 10 Técnicas de liderazgo para construir equipos de alto rendimiento. Recuperado de: <http://www.visionycoaching.com/10-tecnicas-de-liderazgo-para-construir-equipos-de-alto-rendimiento-por-phil-harkins.html>

Harris, A. y Muijs, D. (2004). «Teacher leadership, a research project funded by the General Teaching Council and National Union of Teachers». Disponible en: [http://www.ei-ie.org/en/websections/content\\_detail/3272](http://www.ei-ie.org/en/websections/content_detail/3272).

Kumari, Siva. (2015). “Una educación para el mundo actual” en IBWorld. Marzo de 2015. Núm. 71

Larrea, Diego. (2013). *La chispa adecuada: ¿Somos líderes inspiradores?* Recuperado de: <http://management-participativo.blogspot.mx/search?updated-min=2013-01-01T00:00:00%2B01:00&updated-max=2014-01-01T00:00:00%2B01:00&max-results=50>

Lupano, María y Castro, Alejandro. (2013) *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Recuperado de: <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>

OCDE (2012). «Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español». Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>.

Pounder, D. (2012). «School leadership preparation and practice survey instruments and their uses». *Journal of Research on Leadership Education*, 7(2), pp. 254-274.

Palmer, P. (2007). *The courage to teach: exploring the inner landscape of a teacher's life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rabinowitz, Phil. (2009). *Estilos de liderazgo*. Recuperado de: <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo/estilos-de-liderazgo/principal>

## **MEMORIAS IV CONGRESO INTERNACIONAL PSICOLOGIA Y EDUCACION PSYCHOLOGY INVESTIGATION**

Real Academia de la Lengua Española. (2015). Recuperado de: <http://www.rae.es/>

Revista Entrepreneur. (2015). 3 tips para convertirte en un líder inspirador. Recuperado de: <http://www.soyentrepreneur.com/3-consejos-para-convertirte-en-un-lider-inspirador.html>

Robinson, Ken. (2006). Bring on the learning revolution. De TED talk min. 4:50-5:00 Sitio web:[http://www.ted.com/talks/sir\\_ken\\_robinson\\_bring\\_on\\_the\\_revolution](http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution)

Rodríguez, Carlos Saúl. (2014). El líder inspirador. Recuperado de: <http://www.carlossaul.com/el-lider-inspirador/>

Velásquez, G. (1994). El liderazgo del profesor universitario. México: Limusa.

Zayas, Pedro y Cabrera, Niurka. (2011). Liderazgo Empresarial. Recuperado de: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion\\_liderazgo.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion_liderazgo.html)

Zenger, John., et al. (2009a). El líder inspirador: Cómo motivan los líderes extraordinarios. BRESCA (Profit Editorial).

Zenger, John., et al. (2009b). El líder extraordinario. BRESCA (Profit Editorial).

### **RESEÑA**

#### **GABRIELA PÉREZ AVILA**

Directora del Departamento de Desarrollo y Humanidades de la Preparatoria del Tecnológico de Monterrey-Campus Querétaro. Instructora y Consultora del Centro de Competitividad Internacional del Tecnológico de Monterrey-Campus Querétaro participando en proyectos con diversas empresas y organizaciones estatales, nacionales e internacionales.

Maestría en Educación con Especialidad en Comunicación en el Tecnológico de Monterrey-Campus Querétaro.

Maestría en Desarrollo del Potencial Humano con Especialidad en Organizaciones en el Instituto Desafío de Celaya, Gto.

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en el Tecnológico de Monterrey-Campus Querétaro.

Certificaciones: Art Business Coaching impartido por Newfield Consulting (Sevilla, España). Aprendizaje Colaborativo impartido por la Universidad de Austin, Texas. Aprendizaje Acelerado (Accelements) impartido por Learning Strategies Corporation. Taller para la acreditación como líderes de la implantación del Modelo del Tec; Desarrollo

de Habilidades de Asesoría y Orientación Educativa; Programa de Desarrollo de Habilidades Docentes basado en competencias; Desarrollo de Habilidades del Pensamiento y Desarrollo de Habilidades de Liderazgo impartidos por el Tecnológico de Monterrey.

**PUBLICACIONES:** En el 2003 “Apoyo emocional a un grupo de alumnos académicamente exitosos en sus relaciones socio-afectivas” en Desarrollo Humano, camino de auto-reflexión y encuentro. Guadalajara: Ediciones de la Noche; y en el 2005 “¿Qué puedo hacer por mí?” En revista Alternativas. Abril. Año 1. No. 2

