

Un acercamiento al liderazgo y la motivación en los directivos de la Enseñanza Media

An approach to leadership and motivation in high school executives

Yunia Quintero Mantecón¹ (yuniaqm@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-2770-1232>)

Yoandra Cutiño Pérez² (yoandracp@pro.jo.lt.rimed.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-3317-8361>)

Yunisleydis Bárzaga Quintero³ (yuniaqm@ult.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0001-8904-8059>)

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo y la motivación en el ambiente educativo de la Enseñanza Media, al concebir como líder al directivo y como seguidores a sus docentes. Se trata de establecer las percepciones de los directivos en referencia al liderazgo que debe ejercerse en el ambiente educativo de esta enseñanza. Los resultados del estudio realizado en el municipio Jobabo, Las Tunas, revelaron que existen mayores niveles de motivación cuando el liderazgo es de tendencia transformacional, en lo que la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se brindan en la relación dirigente-dirigido.

Palabras claves: Liderazgo, motivación, enseñanza media.

The present article aims to analyze leadership and motivation in the educational environment of secondary education, by conceiving the manager as a leader and the teachers as followers. The aim is to establish the perceptions of the managers in reference to the leadership that should be exercised in the educational environment of this teaching. The results of the study carried out in the municipality of Jobabo, Las Tunas, revealed that there are higher levels of motivation when leadership is transformational, in which participation, respect and commitment are part of the treatment given in the leader-director relationship.

Key words: Leadership, motivation, instruction middle.

Actualmente se presenta, como demanda laboral, un estilo de liderazgo muy diferente al de épocas preliminares, lo que exige como primordial directriz de aplicación para las actuales instituciones educativas, una especie de liderazgo transformacional donde los directivos deben adjudicarse para garantizar la construcción de instituciones que

¹ Dr. C. Profesora Titular. Jefa del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros y Reservas. Universidad de Las Tunas. Cuba.

² Lic. en Educación. Profesora del Centro Universitario Municipal de Jobabo, Universidad de Las Tunas. Cuba.

³ Estudiante de la Universidad de Ciencias Médicas de Las Tunas. Cuba.

presten un servicio organizacional, acorde con los altos estándares de calidad que el mundo moderno exige.

Ello trae como consecuencia lógica que el jefe o directivo asegure la promoción de un cambio permanente o mejora continua en la prestación de servicios, ya sea guiado por motivaciones intrínsecas o extrínsecas; que promueva la evolución robustecedora de los paradigmas laborales, hábitos de desempeño laboral, desenvolvimiento administrativo, evaluación y motivaciones de la clase trabajadora para que el proceso de desempeño laboral sea adaptable o acomodaticio a las exigencias del mundo moderno y altamente tecnificado. A partir de todos estos parámetros, garantizar una mejora continua en el desempeño de las funciones del trabajador, así como en el desarrollo de sus competencias y capacidades automotivacionales, que sirvan de modelo o paradigma consecutivo de una alta credibilidad laboral y de servicio docente que redunde en el aspecto ganancial del maestro y su propio desempeño, así como para la calificación o sobrevaloración de la institución educativa en el proceso de aprendizaje-enseñanza que se brinda a los estudiantes, cada vez más exigente, debido a las tendencias modernas de un mundo acelerado en el proceso de transformación de la adquisición de los conocimientos.

El liderazgo siempre ha sido una cuestión importante dentro de la vida humana, nadie duda de la importancia de tener buenos líderes, aquellos que logran el éxito de su institución y que orientan a sus seguidores a conseguirlo. El líder, como toda persona, posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica conocerse a sí mismo, para luego entender a los demás, reflejar lo que quiere lograr, y qué busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis buscará mejorar el desempeño como líder para ir desde lo particular hasta lo general, es decir, desde nuestro desempeño como líderes, sea para beneficio personal, hasta el desempeño en nuestra institución.

Ahora bien, el éxito de un líder depende, en gran medida, de la utilización efectiva de las estrategias motivacionales. Las tareas del líder con respecto a la motivación son muchas y variadas. Entre otras cosas, un líder debe reconocer la necesidad de sus seguidores, ayudarlos a ver cómo pueden concretar esas necesidades y darles la confianza para que puedan remover constricciones o inhibiciones que han impedido el juego de la motivación.

Ante esta realidad, no escapan las instituciones educativas, que conciben como líder al director del centro y como seguidores a sus docentes y estudiantes. En este sentido, el director deberá ejercer un liderazgo efectivo a través de la motivación, para administrar eficazmente su rol académico, con lo cual, su claustro se convierta en seguidor de sus conocimientos, altamente motivado, de manera que alcance satisfacer sus deseos y necesidades.

Surge en este contexto la inquietud del presente artículo, el cual aborda una reflexión sobre el liderazgo y la motivación, con el objetivo de establecer las percepciones de los

directivos en referencia al liderazgo que debe ejercerse en el ambiente educativo de la enseñanza media. Para ello, se fundamentó teóricamente sobre la base de los aportes de Bennis (2002), Cooper y Sawf (2004), entre otros.

Para profundizar más sobre lo anteriormente planteado, las próximas líneas buscan una sistematización precisa y concisa de algunos de los resultados más importantes que investigaciones precedentes han aportado con respecto a las teorías relacionadas con liderazgo y motivación en el ambiente educativo.

El liderazgo como proceso indispensable en la dirección educacional

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en los seguidores para que alcancen metas, es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados fines. De ahí su importancia dentro del proceso administrativo en cualquier organización, en tanto consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo. Sobre este particular, cabe destacar que no existe una única definición de liderazgo. Comprender esto es el primer paso para convertirse en un líder eficaz. Por ello, en este aparte se intentan analizar algunas definiciones y su papel en el ámbito educativo.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2003) destaca el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a alcanzar uno o diversos objetivos específicos. Al ser el liderazgo una cualidad propia de algunos gerentes, entonces, es necesario determinar aspectos propios de los mismos, tales como: capacidad para usar el poder con eficacia y, de un modo responsable, capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes, capacidad para inspirar y capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

En este sentido, la función primaria de un líder debe consistir en producir cambios, para ello, debe estar en capacidad de generar un comportamiento pleno de energía que marque el rumbo y permita coordinar a quienes han de seguirlo. Marcar un rumbo identifica un camino idóneo a seguir, una sincronización eficaz hace que la gente avance por dicho camino y un esfuerzo motivacional que se vea coronado por el éxito garantiza que esas personas tengan la energía suficiente para superar los obstáculos que encuentren en su camino.

Recientemente, y en la literatura sobre liderazgo, se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están: la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder (Blanchard, 2005).

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores al crear intercambios justos y clarificar beneficios y responsabilidades

mutuas. Las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo (Casado, 2000).

En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En las teorías de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas, mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización, en lo que es el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que se entiende por liderazgo, se estima que en las organizaciones actuales el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. El análisis realizado, sobre la definición del liderazgo, conlleva a afirmar que forma parte de la influencia significativa que ejerce el líder en toda actividad con relación a los integrantes de un equipo, para que este funcione satisfactoriamente en el logro de los objetivos propuestos. Ante esta realidad no escapan las organizaciones de naturaleza educativa.

El liderazgo transformacional considera los valores y las percepciones de los seguidores como lo más importante, articulando los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización. Esta visión está ligada a los seguidores y al líder y en congruencia con los valores que comparten entre ellos.

De acuerdo con Casado (2000), el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana, el líder transformacional no solo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes para que puedan convertirse en agentes morales. El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión rodea los ideales de éstos. Los líderes transformacionales aparecen en diferentes espacios sociales, por ejemplo, líder intelectual, reformador, revolucionario o heroico.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y son capaces de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores (Casado, 2000). Prestan atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual; cambian la percepción de los problemas de sus subalternos al ayudarlos a ver sus antiguos problemas de una nueva forma, y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar las metas del equipo.

El liderazgo transformacional puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que transforma al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses. Esta transformación de los seguidores, la logra al inducir cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Los líderes transformacionales prestan atención individualizada, estímulo intelectual y poseen carisma.

En tal sentido, se presenta a continuación un enfoque sobre el liderazgo docente enmarcado en un liderazgo transformacional, el cual consiste en crear desde lo que conocen los alumnos, de sus conocimientos previos, mediante el desarrollo de estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender".

Liderazgo directivo

Es indudable que el directivo siempre ha figurado como líder en su quehacer de formador, no obstante, su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Se requiere de directivos con compromisos; líderes transformacionales para motivar la interacción social entre los equipos de trabajo en la escuela. Este ejercicio de liderazgo transformacional consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa. En éstos es trascendente la actitud de liderazgo transformacional.

Según Ortiz (2007), el líder transformador es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos. Los procesos mencionados son los que facilitan la existencia de líderes transformadores, son los medios en donde se generan, de manera espontánea, las aptitudes, el carisma personal y el perfeccionamiento constante.

En este orden de ideas, el docente como líder transformacional promueve la inteligencia, racionalidad y emite solución cuidadosa de los problemas. Atiende y trata a cada persona de manera individual, capacita y aconseja. Es visionario, posee un proyecto de vida e involucra a sus seguidores hasta hacerlos identificarse con el proyecto.

Lo anteriormente planteado nos conduce a la necesidad de un nuevo papel de liderazgo, donde no se pase por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que propone que en ese "enseñar-aprender" debe haber una actuación permanente que incluya a los actores del proceso, independientemente

de los roles dirigente-dirigido. Los líderes transformacionales tienen varias formas de lograr todas estas tareas. La motivación es una de las más importantes. Para comprender esto, se requiere reflexionar sobre las diferentes accesiones de motivación.

Motivación

El ser humano es una criatura necesitada y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves periodos de tiempo. Tan pronto se ha satisfecho un deseo, aparece otro en su lugar. Cuando este se satisface, otro nuevo se sitúa en primer plano, y así sucesivamente. Es propio de los seres humanos desear algo, prácticamente siempre y a lo largo de toda su vida. Para una mejor comprensión de lo planteado, en las próximas líneas se analizarán algunas definiciones sobre motivación, sin olvidar que el grado de ella varía entre las personas y dentro de cada una según el momento.

Perreaut-Pierre (2000) la define como un conjunto de factores inconscientes que actúan sobre las conductas. Este autor parte del principio de que el comportamiento de cada persona viene determinado fundamentalmente por características innatas. Para Varo (2003) la motivación es el proceso dirigido a despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad. Por su parte, Koontz y Weihrich (2004) la definen como un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

En cada una de estas definiciones se hace referencia a las necesidades o metas que el individuo se plantea satisfacer o conseguir; su estudio busca identificar las principales variables substantivas que motivan la conducta. Por otra parte, el proceso de motivación organiza la conducta en la búsqueda de obtener metas o de satisfacer las necesidades.

Ahora bien, en el campo educativo, la motivación consiste en fortalecer la voluntad de aprender del educando. Y para alcanzar este objetivo, el buen docente y directivo debe, ante todo, encontrar el motor principal capaz de impulsar la conducta del aprendiz. En este sentido es preciso distinguir la conducta motivada por la propia acción, de la conducta que se emprende con el objeto de conseguir una recompensa. En el primer caso, se habla de motivación intrínseca y en el segundo de motivación extrínseca.

Por lo anterior, es vital relacionar la motivación extrínseca con las intrínsecas del directivo, a fin de desarrollar un ambiente adecuado en el que se refleje una mayor productividad en el sistema educativo, contribuyendo al fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje.

Relación entre el liderazgo y la motivación

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, entre otros. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo.

Existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el líder y la motivación de sus seguidores. Este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables, entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación. Dentro de este contexto relacional, también se define la motivación como el elemento activador y director de una conducta hacia la consecución de una meta. Se distingue del aprendizaje en que este último explica la adquisición de conductas nuevas, pero no su activación ni su dirección.

A un nivel general, la motivación extrínseca se puede explicar como la manera de inspirar a la gente, individualmente o en grupo, de forma que produzcan los mejores resultados posibles. En ese sentido, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control” y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho. Este enfoque es igualmente aplicable al ambiente educativo; si un subordinado siente que puede hacer lo que le satisface, sin presiones y castigos que lo rodeen, se podría afirmar que dicho subordinado cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación educativa.

Ante esto, comprendemos que, en el ámbito educativo, la motivación está asociada, de alguna manera, al liderazgo que se ejerce sobre esa persona, en tanto el estilo de liderazgo es uno de los factores que va a proveer el ambiente propicio para la elección personal sin que existan coerciones o castigos posteriores. En este sentido, podría teorizarse al establecer que el liderazgo asociado a niveles aceptables de motivación, sería aquel liderazgo realizado con una visión amplia del desarrollo humano, de manera que logre el avance social, integral y sostenible de cada persona. A la vez, esto trae como consecuencia que cada ser humano pueda llevar a cabo sus potencialidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

La persona que ejerce liderazgo no es la que suministra respuestas o da disposiciones para ser obedecidas al momento, sino aquella persona que guía los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias soluciones. Ahora bien, un directivo puede lograr obediencia al decir a sus subordinados qué hacer, pero esto, por sí mismo, no modifica la comprensión y el compromiso de estos últimos; a largo plazo, y con un ambiente impositivo, traería como consecuencia el debilitamiento de las capacidades del grupo para desenvolverse en un entorno complejo.

El proceso enseñar-aprender no consiste en tener a los subordinados "robotizados". No se trata de procesar órdenes y dar soluciones inmediatas. Todo lo contrario, se trata de

que dicho proceso sea una actividad de carácter productivo, que vaya más allá de un “simplemente obedecer”. Debe implicar cambios importantes para los seres humanos, tales como el desarrollo de los procesos de abstracción, representación psíquica de la realidad y su inserción en ella, elaboración de procesos de conciencia, entre otros.

En síntesis, si se ejerce un liderazgo que coaccione las capacidades deliberativas y reflexivas de los subordinados "robotizándolos", el proceso enseñanza-aprendizaje se vería truncado en toda su dimensión humana. Aunado a lo anterior, el siguiente aparte tiene como propósito analizar algunas reflexiones en torno al papel que deben asumir los directivos de la enseñanza media en su rol de líderes educativos, bajo una perspectiva de la motivación en el contexto de las escuelas secundarias básicas.

Liderazgo y motivación en el contexto de la Enseñanza Media. Análisis de resultados

En la era de la postmodernidad, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El directivo no es aquel que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus subordinados la forma de obtenerla. Lo que podríamos establecer como un proceso de intercambio de saberes entre dirigente-dirigido. Por ello, dentro de las organizaciones es necesario un liderazgo efectivo, que sea considerado como una habilidad que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. De este modo, liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como ajeno, que conduce a una motivación entre los miembros de la organización.

Dentro de este contexto, esta investigación tuvo como finalidad analizar el liderazgo y la motivación entre dirigentes y dirigidos participantes de las escuelas Secundarias Básicas del municipio Jobabo en la provincia de Las Tunas, mediante un estudio descriptivo, transversal, con un diseño de campo no experimental, ya que se analizaron las variables liderazgo y motivación en el contexto educativo de la Enseñanza Media, con la concepción del líder como el directivo y como seguidores a sus subordinados. Los datos se recolectaron directamente en el lugar donde se desenvuelven las variables objeto de estudio. La población estuvo constituida por 20 directivos participantes de las escuelas secundarias básicas del municipio.

El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario y las entrevistas en profundidad, con un formato que combinó preguntas cerradas y abiertas, además de preguntas de acción (para solicitar comportamientos relativos a actividades pasadas y futuras), mientras que las preguntas abiertas buscaron perfilar la opinión del entrevistado.

Las respuestas de los sujetos informantes fueron analizadas bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, así se cuantificó el porcentaje de directivos que manifestaron cierta

tendencia en sus respuestas y se agruparon de manera cualitativa las respuestas más significativas. Se muestran a continuación:

El 75% de los directivos está consciente de que debe existir un liderazgo educativo que demande una modificación en la forma de actuar, precedido de una transformación de cómo piensa y siente el subordinado, por lo cual es necesario un enfoque mental más flexible y dispuesto al cambio permanente del entorno. En este sentido, y dentro de la relación que existe entre el dirigente y sus dirigidos, el liderazgo es indispensable, en tanto forma estructuralmente un equipo y en todo momento, para tener el éxito deseado, debe entender que cada uno forma parte de ello y el aporte y la realización de las actividades asignadas son de gran significado para la obtención del resultado final deseado.

El 100% de los directivos encuestados estuvieron de acuerdo con que el líder educativo debe ser visionario, colaborador, facilitador, con capacidad de resolver problemas y lograr consensos bajo los reglamentos y normativas de la institución educativa. Esto es lo que se conoce como liderazgo transformacional. Este nuevo líder educativo debe reconocer que la comunidad establece demandas múltiples y a menudo divergentes en la cultura organizacional, por lo que debe actuar fomentado por la filosofía del "nosotros" y no en la del "yo". Entonces, cuando se identifica con la misión institucional en sus distintas manifestaciones, puede ofrecer alternativas metodológicas viables para promover aprendizajes de actitudes y valores, y asume que con su ejemplo son tangibles tanto la visión como los valores institucionales.

De igual manera, el 100% de los directivos opinó que el líder educativo debe considerar las potencialidades y limitaciones de sus alumnos, de forma tal que pueda impulsar el talento de estos según sus manifestaciones personales. En síntesis, se evidenció que el estilo de liderazgo fue considerado por los directivos como un factor determinante para generar motivación en los subordinados.

En relación con la variable motivación se pudo constatar que los directivos la consideran generadora de expectativas para la excelencia, y como fuente inspiradora para ser un equipo de trabajo. Este factor es descriptivo del liderazgo transformacional de altas expectativas a los seguidores, al inspirarles, a través de la motivación, a estar comprometidos y ser parte de una visión compartida en la institución.

En la práctica, los líderes usan símbolos e incentivos emocionales para concentrar los esfuerzos de los miembros en lograr más de lo que harían en su propio interés personal. El espíritu de equipo es elevado por este tipo de liderazgo. También, los directivos consideran importante que debe existir, en cada uno de los miembros del proceso enseñanza-aprendizaje, la capacidad de motivarse a sí mismo. Finalmente, manifiestan que se deben crear hábitos institucionales en los que día a día se valore el esfuerzo de los actores del proceso de dirección y que, sobre todo, se humanice el trato en la relación dirigente-dirigido.

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que, además, poseen intereses personales. En la sociedad humana más evolucionada, la función del líder es simbolizar las normas que mantienen unidos a sus seguidores y dar continuidad al grupo. Todo directivo debe ser un líder, ya que en el ejercicio de su función tiene que actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambiar la realidad en que se desarrolla.

El liderazgo forma parte de las competencias profesionales que deben caracterizar a un directivo de la Educación Media durante sus desempeños en el proceso de dirección. Es necesario que el directivo sea un líder transformacional que se comprometa con su vocación y sus convicciones; que propicie el desarrollo personal, ético y profesional de todos los miembros de la institución, además, debe poseer una visión del futuro, para constituirse en asesor permanente de sus subordinados.

El líder educativo insiste en los procesos aprender-desaprender-aprender y entiende el milagro, misterio y necesidad de un desarrollo para la cooperación y la solidaridad. Liderazgo implica un compromiso moral y ético que el directivo transmite con su actitud personal; significa grandeza, cargada de todos los valores que como misión deben transmitirse a las nuevas generaciones.

Referencias

- Bennis, W. (2002). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Norma.
- Blanchard, K. (2005). *El corazón de un líder. El arte de influir*. México: McGraw Hill.
- Casado, J. (2000). *El Directivo del Siglo XXI*. España: Ediciones Gestión.
- Chiavenato, I. (2003). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). *La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* (II edición). Colombia: Norma.
- Mellado, M. E. y Chaucono, J. C. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Educare*, 20(1), 1-18. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-1.18>
- Ortiz, R. (2007). El líder transformador. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(2), 97-118.
- Pachas, F. (2016). *Liderazgo directivo y la motivación en las instituciones públicas* (tesis doctoral inédita). UGEL 7, San Luis, Perú.