

## LIDERAZGO NEGATIVO DE DIRECTIVOS Y PÉRDIDA DE CONFIANZA DE DOCENTES

### *UN ANÁLISIS DE INCIDENTES CRÍTICOS EN ESCUELAS Y LICEOS*

José Weinstein y Javiera Peña Fredes  
Universidad Diego Portales

**23 de octubre de 2024**



# Preguntas de Investigación

¿Por qué pierden la confianza las y los docentes en sus directivos/as?

¿Cuáles son las prácticas, acciones y actitudes realizadas por los directivos y directivas que detonan procesos de erosión de la confianza docente?

¿Cuáles son las facetas (o dimensiones) de la confianza relacional entre docentes y directivos que están más y menos implicadas?

## **Investigación Fondecyt N° 1150526:**

“Confianza relacional en escuelas públicas y privadas subvencionadas. Un estudio en escuelas básicas de la región de Valparaíso

(2015-2018)

## **Investigación Fondecyt N° 1190657:**

“Confianza relacional en la Educación Media. Un estudio en liceos públicos científico-humanistas y técnico-profesionales de la región metropolitana”

(2019 – 2022)

# Confianza Relacional

- **Recurso fundamental** para organizaciones que requieren alcanzar metas complejas (Bryk, & Schneider, 2002)
- **Promueve condiciones** organizacionales que aumentan la probabilidad que los individuos y las comunidades escolares inicien y sostengan actividades **orientadas a la mejora** (Bryk, & Schneider, 2002; Tschannen-Moran, & Hoy, 2000; Van Maele, Forsyth, & Van Houtte, 2014)
- **Columna vertebral** de las comunidades escolares (Hargreaves)
- **“Pegamento y lubricante”** del funcionamiento de las organizaciones escolares (Tschannen-Moran, 2014)
- Fuerte **interdependencia** entre los actores escolares
- **Las expectativas** sobre las que se asienta la confianza se vinculan a los roles desempeñados por los actores escolares al interior de sus comunidades educativas

Faceta	Definición
<b>Benevolencia</b>	La persona que confía cree que la persona en quien confía <b>tiene buenas intenciones respecto de su bienestar, desarrollo o situación</b>
<b>Honestidad</b>	La persona que confía considera que la persona en quien confía es <b>auténtica e íntegra</b> , siendo <b>consistente entre lo que piensa, dice y hace</b>
<b>Apertura</b>	La persona que confía cree que la persona en quien confía hace un <b>adecuado uso de la información, manteniendo privado lo privado y público lo público</b>
<b>Previsibilidad</b>	La persona que confía cree que la persona en quien confía tiene un <b>patrón de comportamiento que es consistente en el tiempo</b> , pudiendo anticiparse, generalmente, su modo de reaccionar
<b>Competencia</b>	La persona que confía considera que la persona en quien confía tiene los <b>conocimientos y habilidades necesarios</b> para poder responder adecuadamente a los requerimientos que le demanda su posición dentro de la organización

# Liderazgo Negativo

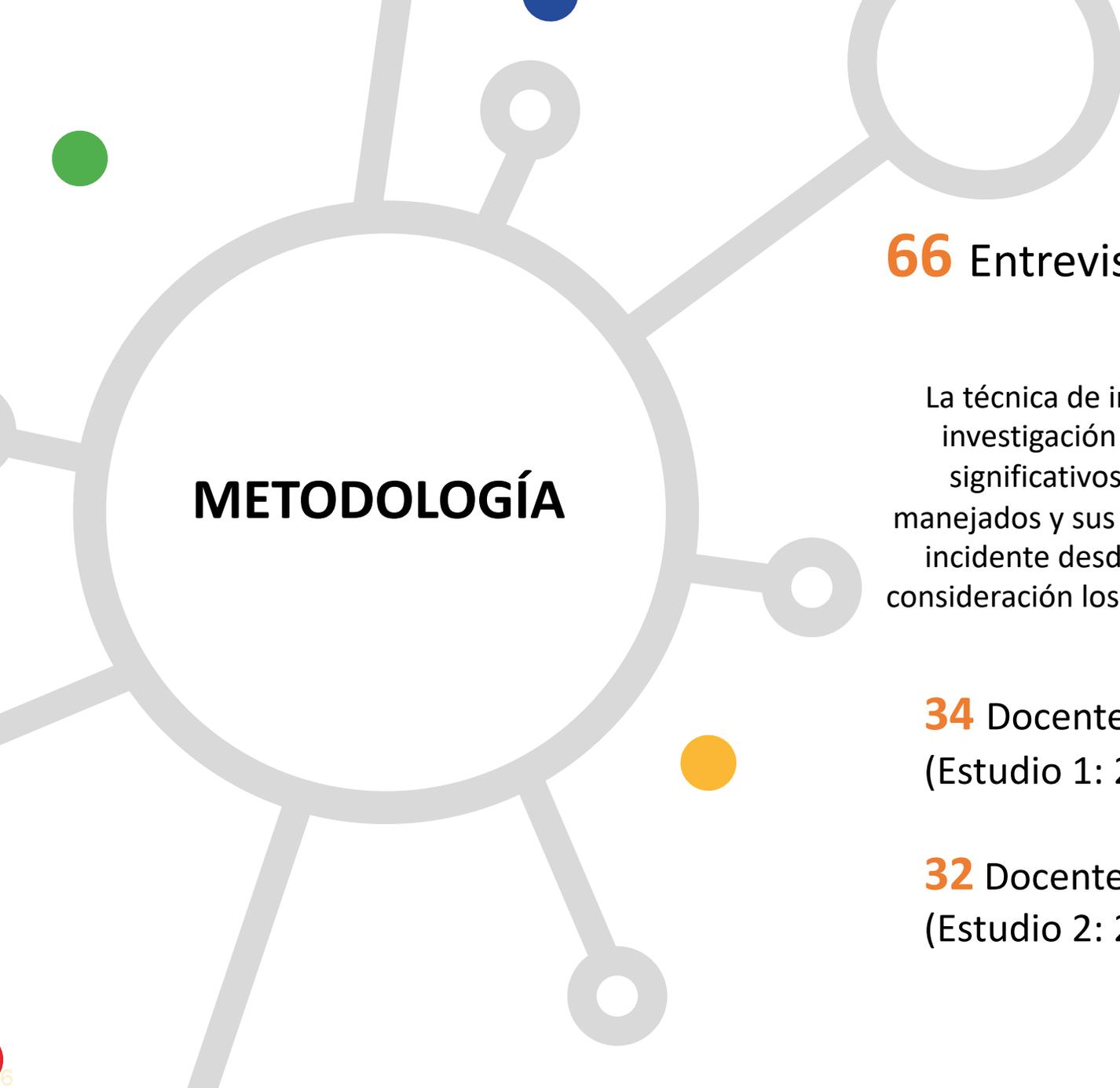
La literatura sobre liderazgo en educación ha tendido a analizar su efecto positivo (Ryan, Odhiamba y Wilson, 2021)

Menos atención el “*lado oscuro*” del liderazgo. El liderazgo negativo con más presencia de lo reportado y más común de lo reconocido.

*Estudio de Blase y Blase (2010) documentó experiencias de maltrato y abuso emocional de docentes estadounidenses por parte de sus directivos*

El liderazgo negativo de los directivos/as se distingue por ser una influencia y acción que perjudica a la comunidad escolar, afectando el desarrollo de sus procesos institucionales y pedagógicos y por ende sus resultados organizacionales (Schilling, 2009).

**Un liderazgo negativo de los directivos tiene efectos relevantes en materia de la confianza relacional existente al interior del centro escolar (Hogan y Hogan, 2001)**



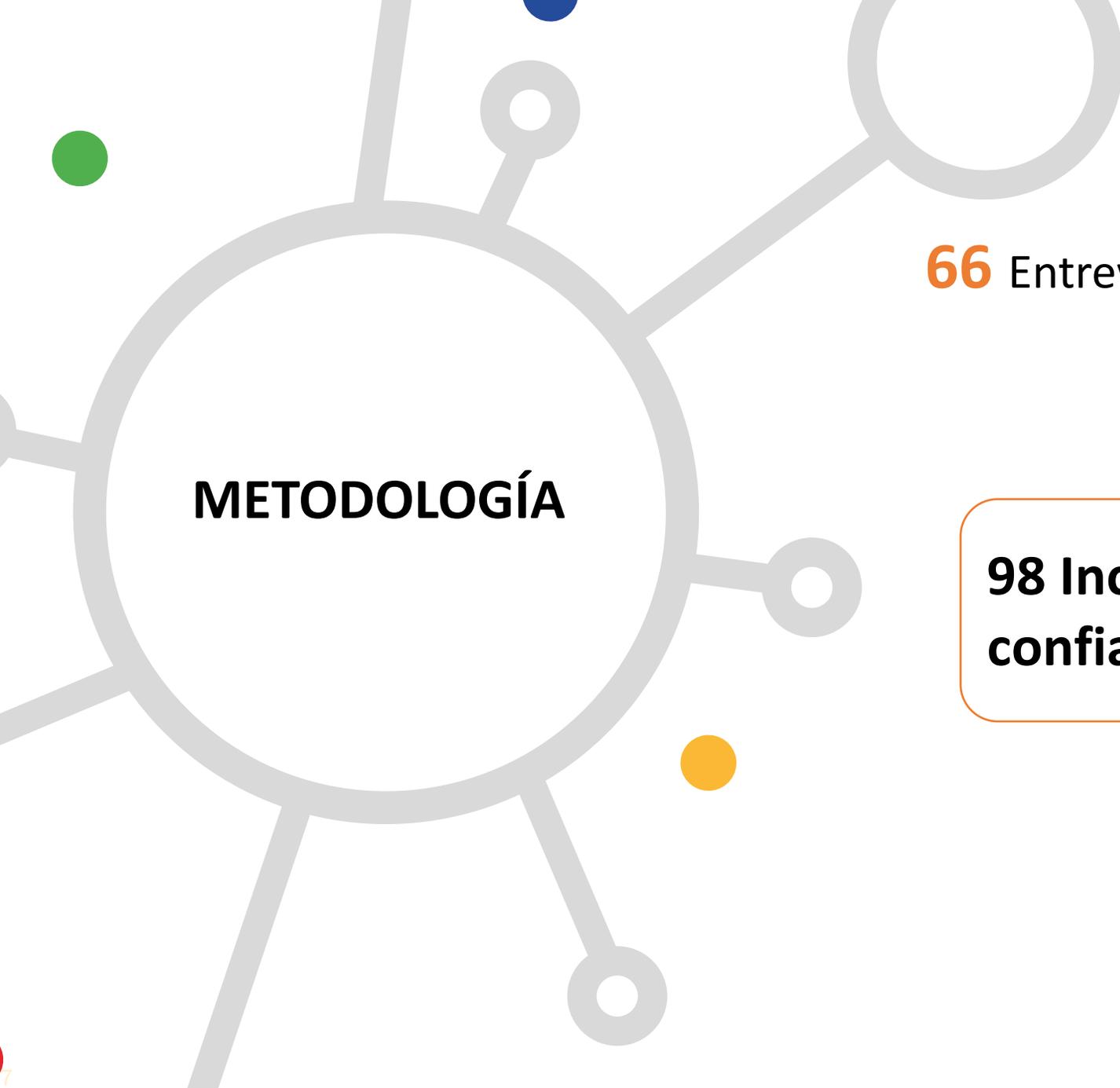
# METODOLOGÍA

## 66 Entrevistas semi-estructuradas de Incidentes Críticos

La técnica de incidentes críticos es un procedimiento que posibilita la investigación de hechos identificados por los propios sujetos como significativos (eventos, procesos y temas), el modo en que fueron manejados y sus consecuencias. El objetivo es lograr el entendimiento del incidente desde la perspectiva de los propios individuos, tomando en consideración los elementos cognitivos, afectivos y de comportamiento allí contenidos (Chell, 2004).

**34** Docentes de Escuelas Básicas, 28 mujeres y 8 hombres  
(Estudio 1: 2018)

**32** Docentes de Liceos, 16 mujeres y 16 hombres  
(Estudio 2: 2021)



# METODOLOGÍA

**66** Entrevistas semi-estructuradas de Incidentes Críticos

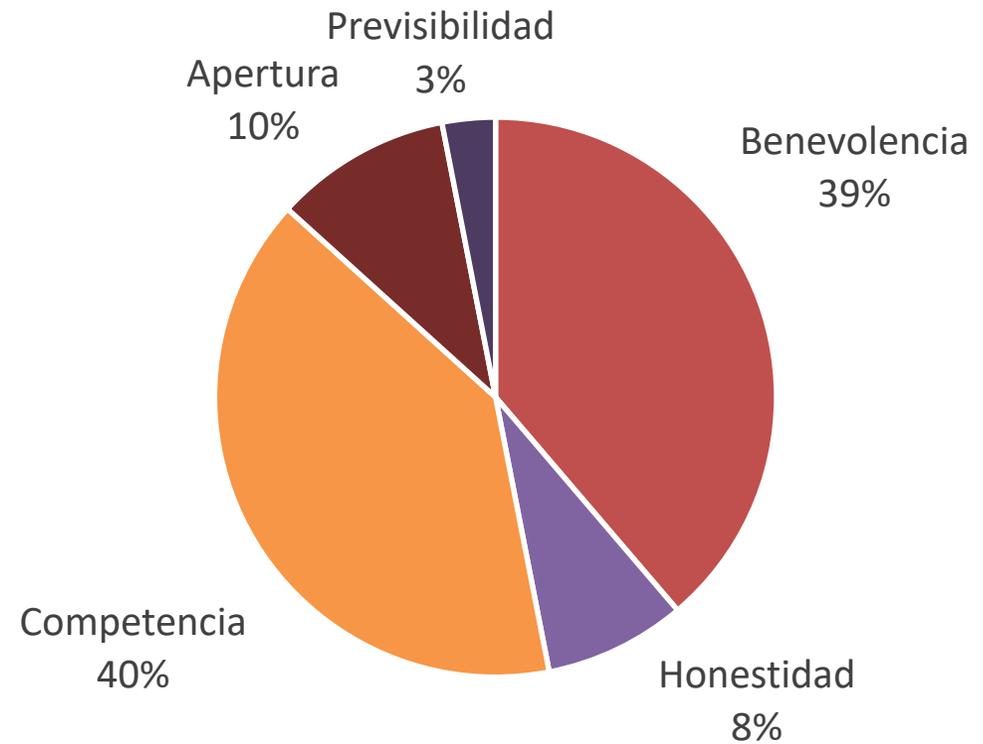
**98 Incidentes Críticos de pérdida de confianza de docentes en directivos**

# RESULTADOS



- 
- Una característica común entre los incidentes: **relatos extensos y detallados** respecto a situaciones que los llevaron a perder confianza o a desconfiar en determinados directivos.
  - Los docentes entablan su relación inicial con los directivos desde un mínimo común de confianza por la autoridad y el rol que ellos detentan, produciéndose la **pérdida en momentos claramente identificables**.
  - En términos de pérdida de confianza, **no se observaron diferencias entre los docentes de básica y media**. Los relatos suelen hacer referencia a aspectos comunes y cada tipología levantada contó con situaciones provenientes de narraciones de docentes de básica como de media.

En el análisis de los incidentes narrados es posible identificar las **cinco facetas** que sustentan la confianza en el ámbito escolar, identificadas por Hoy y Tschannen-Moran (2003; 2000)



## Competencia

### Gestión y manejo de conflictos

No ser activo en la búsqueda de soluciones a problemas y/o conflictos planteados por los profesores

No enfrentar directamente discrepancia/conflicto con involucrados

Generar sensación de desprotección frente a conflictos con apoderados y/o alumnos

Reaccionar mal frente a discrepancias de docentes

Manejar indolentemente conflictos con estudiantes

### Posibilitar y fomentar la participación de la comunidad

No integrar a docentes en espacios de participación y decisión que les corresponden

No aprovechar ni potenciar las capacidades de los profesores al no involucrarlos ni permitirles llevar a cabo actividades

Tomar las decisiones unilateral y arbitrariamente

### Gestión y coordinación

No entregar recursos necesarios para el trabajo docente

No coordinar al equipo directivo

### Conocimientos

No contar con conocimientos del área técnico pedagógica

No conocer los procesos internos del establecimiento

### Principios y valores

No tener interés ni disposición personal para ejercer un cargo directivo

Falta de compromiso con la labor que ejerce

...que yo tenía que llamarles la atención a los profes que no respondía los mails a los estudiantes. Yo le dije que no, que yo no iba a hacer eso porque no me correspondía estar llamándoles la atención a mis pares. Yo dije que eso le correspondía a él, como a los jefes, en especial a él porque él es el director... (Profesora, EM)

Bueno la cosa que a la niña le dio así como un 2,8 y yo puse el 2,8 y la mamá al otro día me manda la tremenda comunicación que por qué le había puesto esa nota a la niña y yo le respondí que viera la pauta de evaluación y a la semana siguiente, fue donde la jefa UTP (...) **En la tarde me manda a buscar y me dice, que le cambié la nota a un 4 ¡y tuve que cambiar la nota nomás!** Si qué si uno es un simple número nomás.  
(Profesora, EB)

## Benevolencia

### Relacional/ Trato

Gritar o hablar golpeado para llamar la atención a docentes y funcionarios

Infundir temor entre los docentes por el trato que suele ejercer

Discriminar a docentes y/o funcionarios por su edad o maternidad

Presionar indebidamente cambios en presentación personal de docentes

### Intenciones

Buscar dividir a los profesores haciendo comparaciones peyorativas o hablando mal de unos frente a otros

No valorar el trabajo de los docentes

Evaluar labor de docentes en base a prejuicios personales

### Creencias sobre el otro

Vigilar con fines punitivos y sin transparencia el actuar de los docentes

Perseguir y cuestionar constantemente a los docentes en su labor

### Preocupación por el otro

No ser flexible con los permisos ante situaciones personales de salud grave de los profesores o sus familiares directos

No preguntar por salud a docentes que se encuentran evidentemente afectados físicamente

### Justicia y equidad

Expresar favoritismos por algunos docentes

Tomar medidas diferentes frente a situaciones similares: permisos solo para algunos

Estuve presente en una situación con un auxiliar, como que el auxiliar había cometido un error, la verdad es que no había sido su error y **el inspector lo gritoneo en un pasillo**, en clases (...) yo estaba en la biblioteca, imagínate, el baño está aquí y la biblioteca está al final del pasillo y desde el pasillo se escuchaba, o sea, desde la biblioteca se escuchaba como la gritoneaba  
(Profesora, EB)

Me pasa que veo que, por ejemplo, **para pedir un permiso me ponen las mil excusas** "No, mira, este voy a revisar el libro si están las notas y esto, no mira, no puedes faltar" **Pero recibo los links de mi Jefatura de curso** "No, la profesora no está o el profesor no está, sabes qué, no hay clase el profesor no va ir, se le presentó aquí un problema" Entonces le digo "Ok a cualquiera se nos presenta este problema". Sin embargo, yo considero que dentro de la institución no está equitativamente nuestro trabajo, no es evaluado de la misma forma. No todos estamos siendo equitativamente evaluados.

(Profesora, EM)

## Apertura

### Comunicación

No comunicar claramente las funciones específicas de los docentes

No comunicar a los profesores cómo se abordan y resuelven los conflictos con los apoderados o alumnos

No comunicar decisiones institucionales

### Confidencia

Recibir informaciones de conversaciones privadas entre profesores y hacer llamados de atención

No guardar reserva de información confidencial

## Honestidad

### Transparencia

No pagar lo que corresponde, manipular información sobre pagos o bonos a docentes

No reconocer la autoría de herramientas elaboradas por los docentes y empleadas por directivos

### Parcialidad

Privilegiar a familiares en situaciones conflictivas ocurridas en colegio

Llamar la atención por actitudes y/o acciones que también las realiza

No reconocer errores propios

## Previsibilidad

### Consistencia

Olvidar y no recordar los acuerdos tomados

No ser consistente en el actuar: decir algo y hacer otra cosa

En algunos momentos (al director) **se le olvidan ciertas cosas que hemos acordado...** Por ejemplo, la otra vez yo le pedí permiso para llegar un poco más tarde (...) y a él eso se le olvidó, se le olvidó que yo llegaba más tarde, me llamaba por teléfono...entonces en ese momento sentí que yo no podía confiar en él, porque, no es por mala voluntad, pero se le va a olvidar

(Profesora EB)

**Yo he hecho ciertas sugerencias de mejora...**siento que pudieron ayudar a que esto funcionara mejor porque eso es lo único que yo quiero, que efectivamente se han puesto en práctica, **pero no se ha hecho seña a mí**, o sea no se ha señalado que provinieron de mí o que yo las aporté.

(Profesora, EB)



# Conclusiones

- Principales facetas de la confianza que se ponen en entredicho refieren casi en partes iguales, a la Competencia y a la Benevolencia
- La falta de competencia del directivo tiene fuertes implicancias organizacionales y repercute ampliamente en dificultar, sino perjudicar, el trabajo profesional de cada docente, sea de manera individual o colectiva
- La escasa benevolencia, que a veces llega hasta la malevolencia -un patrón emergente de comportamiento del directivo percibido como una búsqueda activa del detrimento mental o físico del docente implicado-, afecta gravemente su bienestar personal, sus relaciones, su estado de ánimo y su salud.
- Los liderazgos negativos que, como el laissez faire, se asientan en la pasividad, falta de motivación o autoridad de los directivos, conducen habitualmente a pérdidas de confianza docente de calibre menor, aquellos liderazgos que, como el destructivo o el tiránico, implican un rol activo de los directivos en el perjuicio de los docentes, llevan a pérdidas de confianza graves y eventualmente no recuperables.

