

APRENDIZAJES ORGANIZACIONALES NEGATIVOS CON LIDERAZGOS DISFUNCIONALES. EL CASO DE LAS INSTITUCIONES FORMADORAS DE DOCENTES

Armando Gómez Villalpando* y Miguel Ángel Pérez Reynoso**

*Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor-investigador de la Unidad UPN 111 Guanajuato. agvillalpando@upn111gto.edu.mx <https://orcid.org/0000-0002-9568-3080>

**Doctor en educación. Profesor-investigador de la UPN Guadalajara, Unidad 141. safimel04@gmail.com

Recibido: 1 de julio 2024.

Aceptado: 31 de agosto 2024.

Resumen

El texto analiza cómo los liderazgos disfuncionales en las instituciones formadoras de docentes generan aprendizajes organizacionales negativos. Estos liderazgos, caracterizados por prácticas corruptas, favoritismo y subordinación a intereses políticos o sindicales, afectan la moral, la motivación y la salud mental de los miembros de la comunidad educativa. Entre las consecuencias destacan la desconfianza, la pérdida de valores éticos y el deterioro del desempeño institucional. Además, los trabajadores adoptan estrategias de supervivencia como

el cinismo y la evasión, perpetuando así un entorno tóxico. El texto concluye que combatir estos liderazgos requiere transparencia, participación y educación ética.

Palabras clave: Liderazgo disfuncional, Aprendizajes negativos, corrupción institucional.

Abstract:

The text analyzes how dysfunctional leaderships in teacher training institutions generate negative organizational learning. These leaderships, characterized by corrupt practices, favoritism and subordination to political or union interests, affect the morale, motivation and mental health of members of the educational community. Among the consequences are distrust, loss of ethical values and deterioration of institutional performance. In addition, workers adopt survival strategies such as cynicism and evasion, thus perpetuating a toxic environment. The text concludes that combating these leaderships requires transparency, participation and ethical education.

Keywords: Dysfunctional leadership, Negative learning, institutional corruption.

Introduction

Las instituciones formadoras de docentes, como espacios de formación y desarrollo integral, no son inmunes a la presencia de liderazgos disfuncionales. Estos líderes, amparados por lógicas partidistas, clientelares y sectarias de los mandos gubernamentales, generan un ambiente tóxico que afecta negativamente a todos los actores de la comunidad integrante de las instituciones formadoras de docentes, incluyendo a los estudiantes, maestros, personal administrativo y de intendencia.

Este texto abordará los aprendizajes organizacionales negativos que cada uno de estos grupos experimenta en un contexto con lideraz-

gos disfuncionales. Se analizarán las consecuencias de su presencia en la motivación, desarrollo profesional, desempeño laboral y salud mental de los miembros de la comunidad universitaria.

Breve contextualización del tema de liderazgo

Con vistas a tener un panorama general de los temas de liderazgo usuales en la literatura académica de ese campo, se realizó una revisión selectiva y se encontraron los temas centrales: liderazgo que genera relaciones de intercambio – beneficio; líderes que logran que los demás actores cooperen y lo hagan mediante el intercambio de recompensas de manera que actúan como el líder lo espera; líderes que desarrollan relaciones a corto plazo entre líder y subordinados; liderazgo que busca formas de mantener el statu quo en la organización; carisma y motivación; relación líder-seguidor; y liderazgo administrativo. A continuación, pasaremos revista general a lo que dicen algunos autores sobre esos temas.

Con relación al liderazgo que genera relaciones de intercambio-beneficio, Blau (1964) desarrolló la teoría del intercambio social, que explica cómo las relaciones se basan en un intercambio de recursos y recompensas. Burns (1978) distinguió entre liderazgo transaccional, que se enfoca en intercambios, y liderazgo transformacional, que va más allá del intercambio para inspirar y elevar a los seguidores.

Respecto del carisma y la motivación, House (1977) desarrolló la teoría del liderazgo carismático, que enfatiza el papel del carisma en la influencia de los seguidores. Bass (1985) expandió la teoría del liderazgo transformacional para incluir el concepto de carisma.

Al abordar el tema de la relación líder-seguidor, Heifetz (1994) propuso la teoría del liderazgo adaptativo, que se enfoca en la capacidad del líder para fomentar el aprendizaje y la adaptación en los seguidores, mientras que Lipman-Blumen (1996) desarrolló la teoría del liderazgo conector, que enfatiza la importancia de las relaciones y la colaboración en el liderazgo.

En el ámbito del liderazgo administrativo, Fiedler (1967) desarrolló la teoría de la contingencia del liderazgo, que sugiere que el estilo de

liderazgo más efectivo depende de la situación, Vroom y Yetton (1973) generaron el modelo de liderazgo de la ruta-meta, que se enfoca en cómo los líderes pueden ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas.

Manifestaciones específicas del liderazgo disfuncional

Veamos de manera puntual como se desconfigura cada una de esas características del liderazgo cuando éste se hace disfuncional y apuntaremos, según nuestro parecer, las causas de ello:

- Liderazgo que genera relaciones de intercambio–beneficio:
 - Disfuncionalidad: puede volverse disfuncional cuando la reciprocidad se desequilibra, creando desconfianza y percepciones de favoritismo.
 - Causas: falta de transparencia en las transacciones, inequidad en la distribución de beneficios.
- Lograr que los demás actores cooperen mediante el intercambio de recompensas:
 - Disfuncionalidad: la dependencia excesiva en recompensas puede generar motivación superficial y desinterés genuino.
 - Causas: ausencia de reconocimiento intrínseco, falta de alineación de valores.
- Desarrollar relaciones a corto plazo entre líder y subordinados:
 - Disfuncionalidad: puede generar inestabilidad y falta de compromiso a largo plazo.
 - Causas: enfoque exclusivo en metas inmediatas, falta de visión a largo plazo.
- Buscar formas de mantener el statu quo en la organización:
 - Disfuncionalidad: resistencia al cambio, estancamiento en la innovación.
 - Causas: comodidad con la rutina, temor a lo desconocido.
- Carisma y motivación:
 - Disfuncionalidad: puede llevar a la manipulación si el carisma se utiliza sin ética.
 - Causas: falta de integridad, enfoque en el autointerés.

- Relación líder-seguidor:
 - Disfuncionalidad: desigualdades en las relaciones pueden generar descontento y división.
 - Causas: favoritismo, falta de inclusión.
- Liderazgo administrativo:
 - Disfuncionalidad: enfoque excesivo en la gestión puede descuidar la inspiración y motivación.
 - Causas: falta de equilibrio entre la administración y el liderazgo.

Aprendizajes y desaprendizajes en una organización corrompida por liderazgos disfuncionales

Los trabajadores en organizaciones con liderazgos disfuncionales y corrupción pueden experimentar muchos aprendizajes y desaprendizajes negativos como los siguientes:

- **Normalización de la corrupción:** la exposición a prácticas corruptas puede llevar a los trabajadores a aceptarlas como algo normal o inevitable, reduciendo su sentido de ética y responsabilidad. Ejemplo: “Así son de puercas las cosas aquí”.
- **Desarrollo de estrategias de supervivencia:** para enfrentar la disfuncionalidad y protegerse, los trabajadores pueden desarrollar estrategias como la adulación, la evasión de responsabilidades o la participación en actos corruptos menores. Ejemplo: “Todo mundo hace eso”.
- **Cinismo y pérdida de confianza:** la impunidad de los líderes corruptos y la falta de resultados éticos pueden generar cinismo, desconfianza en la organización y desmotivación entre los trabajadores. Ejemplo: “Da lo mismo hacer bien que hacer mal las cosas”.
- **Desvalorización de la misión y valores de la empresa:** los trabajadores se burlan de las declaraciones éticas de la organización, considerándolas vacías e hipócritas. Ejemplo: “La empresa habla de integridad, pero mira cómo ascienden a los que hacen trampas”.

- **Desapego emocional y mental:** los trabajadores se distancian de su trabajo y sus colegas, adoptando una actitud de indiferencia y apatía. Ejemplo: “No vale la pena esforzarse aquí, al final todo da igual”.
- **Sarcasmo y humor negro:** el cinismo se manifiesta en bromas y comentarios mordaces que reflejan la desilusión y el desencanto. Ejemplo: “¿La nueva campaña de responsabilidad social? Seguro que es para lavar la imagen”.
- **Desconfianza en la integridad de los líderes:** los trabajadores pierden la fe en que sus superiores actuarán de manera ética y justa. Ejemplo: “No puedo confiar en mi jefe, siempre antepone sus intereses”.
- **Descrédito en las promesas y planes de la organización:** los trabajadores dudan de la veracidad de los objetivos y compromisos de la empresa. Ejemplo: “No creo que realmente vayan a cumplir con los ascensos prometidos”.
- **Sensación de vulnerabilidad e indefensión:** los trabajadores se sienten desprotegidos y expuestos a abusos por parte de la organización. Ejemplo: “Si denuncio la corrupción, seguro que me despiden o me hacen la vida imposible”.
- **Disminución del compromiso y la productividad:** los trabajadores pierden interés en su trabajo y realizan sus tareas con menos esfuerzo y dedicación. Ejemplo: “Solo vengo a cumplir con lo mínimo y cobrar mi sueldo”.
- **Aumento del ausentismo y la rotación laboral:** los trabajadores faltan más al trabajo y buscan activamente otras oportunidades de empleo. Ejemplo: “Estoy buscando otro trabajo donde se valoren mis esfuerzos y se respeten los principios éticos”.
- **Empeoramiento del clima laboral:** el ambiente de trabajo se vuelve tenso, hostil y poco colaborativo. Ejemplo: “Hay mucha tensión y desconfianza entre los compañeros, nadie se siente cómodo hablando abiertamente”.

Sin embargo, también ocurre que, paradójicamente, se den aprendizajes positivos como los siguientes:

- **Resiliencia y adaptabilidad:** enfrentar un entorno disfuncional puede desarrollar la capacidad de los trabajadores para adaptarse a situaciones difíciles, resolver problemas con creatividad y encontrar soluciones alternativas.
- **Conciencia de la importancia de la ética:** experimentar las consecuencias de la corrupción puede reforzar la importancia de la ética y la integridad personal para los trabajadores, motivándolos a actuar con rectitud.
- **Solidaridad y apoyo mutuo:** los trabajadores pueden unirse para enfrentar las presiones disfuncionales y corruptas, desarrollando redes de apoyo y solidaridad que les brinden protección y fortaleza moral.

La normalización de la corrupción causada por los liderazgos disfuncionales y sus efectos nocivos

La normalización de la corrupción ocurre cuando prácticas corruptas se vuelven tan frecuentes y aceptadas en un entorno laboral que los trabajadores comienzan a verlas como algo normal o inevitable. Esto tiene consecuencias graves para la ética y responsabilidad individual y colectiva:

Ejemplos de normalización de la corrupción:

- **“Todos lo hacen”:** la percepción de que la corrupción es generalizada lleva a pensar que es la única forma de hacer las cosas. Ejemplo: “Para conseguir un contrato con el gobierno, hay que pagar sobornos, es así como funciona”
- **“Es necesario para sobrevivir”:** la creencia de que la corrupción es necesaria para mantener el empleo o avanzar en la carrera. Ejemplo: “Si no participo en los desvíos de fondos, me van a despedir”.
- **“No es tan grave”:** la minimización de los efectos negativos de la corrupción, considerándola un mal menor o incluso algo positivo. Ejemplo: “Los sobornos ayudan a agilizar los trámites burocráticos”.

Consecuencias de la normalización de la corrupción:

- **Reducción del sentido de ética y responsabilidad individual:** los trabajadores se desensibilizan ante la corrupción y pierden la capacidad de identificarla como algo incorrecto.
- **Debilitamiento de la cultura organizacional ética:** la organización pierde credibilidad y legitimidad, y se dificulta la implementación de medidas anticorrupción.
- **Perpetuación de la corrupción:** la normalización contribuye a que la corrupción se arraigue en la organización y se vuelva cada vez más difícil de erradicar.

Estrategias de supervivencia en entornos con liderazgo disfuncional

En entornos laborales disfuncionales, donde impera la corrupción, el cinismo y la falta de confianza, los trabajadores suelen aprender y desarrollar estrategias de supervivencia para protegerse y navegar por la situación. Estas estrategias, aunque a veces comprensibles, pueden tener consecuencias negativas para el individuo y la organización.

Ejemplos de estrategias de supervivencia:

- **Adulación:** elogiar en exceso a los líderes corruptos o poderosos para ganar su favor y evitar represalias. Ejemplo: “El jefe siempre tiene la razón, aunque esté equivocado”.
- **Evasión de responsabilidades:** evitar tomar decisiones o asumir riesgos para no ser culpado en caso de fracaso. Ejemplo: “No es mi responsabilidad, que lo haga otro”.
- **Participación en actos corruptos menores:** involucrarse en pequeñas faltas éticas o legales para obtener beneficios o evitar problemas. Ejemplo: “Si todos lo hacen, ¿por qué yo no?”.
- **Desconexión emocional:** distanciarse psicológicamente del trabajo para no sufrir por las injusticias y abusos. Ejemplo: “Solo vengo a cumplir con mi horario y cobrar mi sueldo”.

- **Formación de alianzas:** unirse a grupos o facciones dentro de la organización para protegerse y obtener apoyo. Ejemplo: “Si no estás con nosotros, estás contra nosotros”.

Consecuencias de estas estrategias:

- **Perpetuación de la disfuncionalidad:** al adaptarse a las dinámicas corruptas, los trabajadores contribuyen a que estas se mantengan y se normalicen.
- **Deterioro del clima laboral:** la desconfianza, el miedo y la falta de colaboración generan un ambiente tóxico que afecta el bienestar y la productividad.
- **Daño a la reputación personal:** la participación en actos corruptos, aunque sean menores, puede afectar la integridad y credibilidad del trabajador.
- **Debilitamiento de la ética organizacional:** la normalización de conductas poco éticas erosiona los valores y principios de la empresa.

Liderazgo tóxico

En el oscuro espectro de los liderazgos disfuncionales, emerge una figura que envenena el clima laboral y erosiona el bienestar de los equipos: el líder tóxico. Lejos de inspirar y guiar, su presencia genera ambientes hostiles, marcados por el miedo, la desconfianza y la desmotivación. Debido a las seguras represalias que sufriría quien se ocupe de estos líderes en el campo de la educación pública, en general, y de las instituciones formadoras de docentes de nuestro país, en particular, la mayoría de los autores que han trabajado este tema han sido extranjeros. Tal es el caso de Namie y Namie (2009), Hogan y Kaiser (2007), Porath y Erez (2007), Antonakis, Avolio y Sivasubramania (2014), Sutton (2018), Riggio (2018), Fernández-Aráoz (2015) y Hamel (2004).

En un primer momento, generalizando sus aportes, para en un segundo momento ocuparnos de sus planteamientos diferenciales, podríamos decir que el liderazgo tóxico se caracteriza por:

- Control excesivo: supervisan de forma asfixiante, desconfiando de las capacidades de sus colaboradores y negándoles autonomía.
- Comunicación agresiva: utilizan la crítica destructiva, la humillación y las amenazas para imponer su autoridad.
- Manipulación y favoritismo: crean bandos y generan competencia desleal, fomentando la división y la desconfianza entre los miembros del equipo.
- Ausencia de reconocimiento: ignoran los logros y aportes de sus colaboradores, desmotivándolos y minando su autoestima.
- Obsesión por los resultados: Anteponen las metas a la salud y el bienestar de las personas, propiciando ambientes de estrés crónico y burnout.

Las consecuencias del liderazgo tóxico son nefastas, afectando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto:

- Deterioro del clima laboral: genera tensión, conflictos y desconfianza, erosionando la colaboración y la productividad.
- Aumento del estrés y el burnout: provoca desgaste emocional y psicológico en los colaboradores, afectando su salud y calidad de vida.
- Desmotivación y pérdida de talento: impulsa la renuncia de los mejores profesionales, quienes buscan entornos más saludables y estimulantes.
- Daño a la reputación de la institución: dificulta la atracción y retención de talento, perjudicando su imagen y competitividad.

En un primer momento, generalizando sus aportes, para en un segundo momento ocuparnos de sus planteamientos diferenciales, podríamos decir que el liderazgo tóxico se caracteriza por:

- Control excesivo: supervisan de forma asfixiante, desconfiando de las capacidades de sus colaboradores y negándoles autonomía.

- Comunicación agresiva: utilizan la crítica destructiva, la humillación y las amenazas para imponer su autoridad.
- Manipulación y favoritismo: crean bandos y generan competencia desleal, fomentando la división y la desconfianza entre los miembros del equipo.
- Ausencia de reconocimiento: ignoran los logros y aportes de sus colaboradores, desmotivándolos y minando su autoestima.
- Obsesión por los resultados: Antepone las metas a la salud y el bienestar de las personas, propiciando ambientes de estrés crónico y burnout.

Las consecuencias del liderazgo tóxico son nefastas, afectando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto:

- Deterioro del clima laboral: genera tensión, conflictos y desconfianza, erosionando la colaboración y la productividad.
- Aumento del estrés y el burnout: provoca desgaste emocional y psicológico en los colaboradores, afectando su salud y calidad de vida.
- Desmotivación y pérdida de talento: impulsa la renuncia de los mejores profesionales, quienes buscan entornos más saludables y estimulantes.
- Daño a la reputación de la institución: dificulta la atracción y retención de talento, perjudicando su imagen y competitividad.

Y ahora veamos lo que plantean en específico cada uno de ellos:

Namie y Namie (2009) encontraron que el 75% de los empleados han experimentado algún tipo de comportamiento de acoso en el trabajo, y que el acoso laboral puede tener un impacto negativo significativo en la salud mental y física de los empleados, así como en su productividad.

Hogan y Kaiser (2007) hallaron que los malos líderes pueden costarle a una empresa millones de dólares en términos de rotación de

empleados, pérdida de productividad y litigios, así como pueden dañar la moral y la cultura de una empresa.

Porath y Erez (2007) descubrieron que las razones por las que los empleados permanecen en lugares de trabajo tóxicos incluyen la falta de alternativas, el miedo a las represalias y la esperanza de que las cosas mejoren.

Antonakis, Avolio y Sivasubramania (2014) pudieron determinar que el liderazgo tóxico puede tener una serie de consecuencias negativas para las organizaciones, incluyendo el aumento de la rotación de empleados, la disminución de la productividad y el daño a la reputación.

Riggio (2018) describe los diferentes tipos de liderazgo tóxico y su impacto en las organizaciones, y ofrece consejos sobre cómo identificar y lidiar con líderes tóxicos.

Fernández-Aráoz (2015) analiza las razones por las que las empresas contratan a malos líderes, y ofrece consejos sobre cómo las empresas pueden evitar contratar a malos líderes y cómo pueden deshacerse de ellos si ya los han contratado.

Liderazgo tóxico en las universidades

El tema del liderazgo tóxico en las universidades ha sido trabajado por autores como Clawson (2019), Armstrong y Hamilton (2018), Sternberg (2010), Buxó i Casanovas (2020) y Pérez-Soler, A. I. y García-Pérez, M. J. (2019). A continuación, veremos que plantea cada uno de ellos.

Clawson (2019) en un estudio de caso, analiza el liderazgo tóxico de un presidente de universidad que creó un ambiente de trabajo hostil y disfuncional, y encontró que el liderazgo tóxico del presidente tuvo un impacto negativo en la moral, la productividad y la retención de los empleados.

Armstrong y Hamilton (2018) exploraron el acoso y el abuso de poder en el ámbito académico, incluyendo el liderazgo tóxico, y en él ofrecen ejemplos de casos de liderazgo tóxico en universidades y analiza las consecuencias de este tipo de liderazgo.

Sternberg (2010) ofrece consejos para lidiar con personas difíciles en el trabajo, incluyendo a los líderes tóxicos en el ámbito univer-

sitario, así como estrategias para protegerse del acoso y el abuso de poder en el trabajo.

Buxó i Casanovas (2020) en un estudio de caso analiza el liderazgo tóxico en una universidad española, donde encontró que el liderazgo tóxico de la decana de una facultad tuvo un impacto negativo en el clima laboral y la satisfacción de los profesores.

Finalmente, Pérez-Soler, A. I. y García-Pérez, M. J. (2019) analizaron la perspectiva de los profesores sobre el liderazgo tóxico en las universidades, y encontraron que los profesores que experimentan liderazgo tóxico tienen más probabilidades de sufrir agotamiento, estrés y baja satisfacción laboral.

Resumiendo, de manera puntualizada, podemos mencionar las siguientes consecuencias negativas:

- **Deterioro del clima laboral:** un liderazgo disfuncional o tóxico puede generar un ambiente de trabajo hostil, caracterizado por la desconfianza, el miedo y la falta de comunicación.
- **Disminución de la productividad:** los empleados que experimentan un liderazgo tóxico pueden tener menos motivación y ser menos productivos.
- **Aumento del absentismo y la rotación de personal:** los empleados que trabajan en un ambiente tóxico pueden ser más propensos a faltar al trabajo o a buscar otro empleo.
- **Daño a la reputación de la universidad:** un liderazgo tóxico puede dañar la reputación de la universidad y dificultar la atracción de estudiantes y profesores talentosos.

El liderazgo disfuncional en las instituciones formadoras de docentes

Cualquier trabajador con los suficientes años de permanencia en una institución formadora de docentes ha tenido conocimiento, o ha experimentado en carne propia, los daños ocasionados por algunos vectores de disfuncionalidad como la designación forzada de líderes formales, los pagos de cuotas políticas al sindicato, las ventajas personales,

la subordinación ciega a intereses políticos perversos, la sumisión a intereses sindicales egoístas, y la intervención política perversa. Veamos de manera puntual como afectan estos factores negativos a las instituciones formadoras de docentes:

- Designación Forzada de Líderes Formales:
 - Disfuncionalidad: la imposición de líderes incompetentes y sin méritos suficientes afecta la eficacia y la moral del equipo.
 - Causas: intervención política para favorecer intereses específicos, ignorando habilidades y competencias.
- Pagos de Cuotas Políticas al Sindicato:
 - Disfuncionalidad: líderes comprometidos con agendas políticas en lugar de los objetivos organizativos.
 - Causas: satisfacción de acuerdos políticos a expensas del liderazgo efectivo.
- Ventajas Personales:
 - Disfuncionalidad: enfoque en beneficios individuales en detrimento de la misión organizativa.
 - Causas: liderazgo motivado por intereses egoístas, descuidando el bienestar del equipo.
- Subordinación Ciega a Intereses Políticos Perversos:
 - Disfuncionalidad: manipulación del liderazgo para servir a agendas políticas perjudiciales.
 - Causas: falta de independencia y autonomía del líder ante presiones políticas.
- Subordinación Ciega a Intereses Sindicales Egoístas:
 - Disfuncionalidad: líderes que priorizan demandas sindicales sobre el rendimiento y la eficiencia.
 - Causas: dependencia excesiva del líder hacia el sindicato, comprometiendo la toma de decisiones objetiva.
- Intervención Política Perversa:
 - Disfuncionalidad: influencia política indebida que socava la autoridad y credibilidad del liderazgo.
 - Causas: presiones políticas para favorecer intereses específicos a expensas de la integridad organizativa.

- Grupos de poder del directivo (red sectaria)
 - Exclusión-inclusión de miembros de ese grupo sectario a través de la contratación-recontratación-no contratación del personal de honorarios y de interinato.

En conjunto, estas disfuncionalidades derivadas de la subordinación ciega a intereses políticos y sindicales perversos comprometen la integridad, eficacia y cohesión del liderazgo, afectando negativamente el desempeño y la cultura organizativa de las instituciones formadoras de docentes.

Varios prestigiados académicos mexicanos, como Ibarrola (2012) y Muñoz Izquierdo (2012), han señalado que, cuando un liderazgo político superior, disfuncional y/o tóxico, impone decisiones partidarias o sectarias a un director de una escuela, surgen numerosos problemas y disfuncionalidades que afectan negativamente a la institución y al director, tales como:

Daño a la calidad educativa:

- Priorización de la agenda política sobre el aprendizaje efectivo, como la inadecuada preparación e improvisación de quienes ocupan los cargos de autoridad educativa, y el sentimiento de desvalorización profesional y falta de autonomía del director y del profesorado.
- No asignar las plazas por concurso de oposición a maestros y a directores.

Desmotivación y malestar docente:

- Sentimiento de desvalorización profesional y falta de autonomía del director y del profesorado.
- Baja moral y posible éxodo de docentes talentosos, afectando la estabilidad y continuidad de los procesos educativos.
- Obstaculización de la toma de decisiones basada en la escuela y las necesidades del contexto educativo inmediato.

- Lentitud y burocracia en la resolución de problemas escolares concretos.

Cultura escolar tóxica:

- Clima de miedo, desconfianza y sospecha entre la comunidad educativa.
- Deterioro de las relaciones entre el director y la autoridad superior, dificultando la colaboración y el diálogo constructivo.

En resumen, la imposición de decisiones políticas sin considerar las necesidades educativas reales genera un ambiente tóxico y disfuncional en las instituciones formadoras de docentes, perjudicando gravemente la calidad educativa, la motivación del personal y el bienestar de toda la comunidad escolar.

Conclusiones

Este capítulo ha abordado los aprendizajes negativos que genera la presencia de liderazgos disfuncionales en las instituciones formadoras de docentes para todos los actores de la comunidad: estudiantes, maestros, personal administrativo y de intendencia. Se ha analizado cómo estos líderes, amparados por lógicas partidistas, clientelares y sectarias, impactan negativamente en la motivación, desarrollo profesional, desempeño laboral y salud mental de los miembros de las instituciones formadoras de docentes.

Los principales aprendizajes negativos que se desprenden de este análisis son:

1. Desmotivación y desilusión:

- Percepción de un sistema corrupto e injusto.
- Falta de confianza en la institución.
- Deterioro del clima académico y laboral.

2. Obstáculos para el desarrollo personal y profesional:

- Limitación del pensamiento crítico.
- Desvalorización del conocimiento y del trabajo.
- Falta de oportunidades de crecimiento.

3. Daño al desempeño:

- Deterioro de la calidad educativa.
- Disminución de la eficiencia y la productividad.
- Aumento del absentismo y la rotación de personal.

4. Impacto en la salud mental:

- Ansiedad, estrés y burnout.
- Desesperanza y desconfianza.
- Deterioro del bienestar emocional y psicológico.

Además de estos aprendizajes negativos, la presencia de líderes disfuncionales y en las instituciones formadoras de docentes también tiene consecuencias negativas para la institución en su conjunto:

- Deterioro del clima organizacional.
- Fuga de talentos.
- Daño a la imagen y reputación.
- Disminución de la competitividad.

Es fundamental que la comunidad de las instituciones formadoras de docentes tome medidas para combatir este problema. Algunas acciones que se pueden tomar son:

- Promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Establecer mecanismos de denuncia y control.
- Capacitar a los miembros de la comunidad para identificar y combatir los liderazgos disfuncionales.
- Fomentar la participación activa en la toma de decisiones.

La construcción de una universidad libre de líderes disfuncionales es un desafío que requiere el compromiso de todos los actores de la comunidad. Solo mediante la acción colectiva se podrá crear un espacio de aprendizaje y trabajo sano, justo y productivo para todos. Este capítulo ha contribuido a la comprensión de los efectos negativos de los liderazgos disfuncionales en las instituciones formadoras de docentes. Se espera que esta información sirva para crear conciencia

sobre este problema y promover acciones para combatirlo. A futuro, se necesitan más investigaciones que exploren en profundidad las características, tácticas y consecuencias de estos liderazgos en el contexto universitario. También es necesario desarrollar estrategias de intervención efectivas para prevenir y combatir este fenómeno.

Referencias

- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2014). The dark side of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 34, 1-23.
- Armstrong, E. A. & Hamilton, L. T. (2018). *The bully pulpit: Tyranny, leadership, and the abuse of power in academia*. Johns Hopkins University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Buxó i Casanovas, M. J. (2020). Liderazgo tóxico en las universidades: un estudio de caso en una universidad española. *Revista de Educación*, 384, 1-23.
- Clawson, J. G. (2019). *Toxic leadership in higher education: A case study of a university president*. Emerald Publishing Limited.
- De Ibarrola Nicolín, María. (2012). Los grandes problemas del sistema educativo mexicano. *Perfiles educativos*, 34(spe), 16-28. Recuperado en 5 de febrero de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500003&lng=es&tlng=es
- Fernández-Aráoz, C. (2015). *Why bad leaders happen to good companies*. Harvard Business Review Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press.
- Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The high cost of bad leadership. *Harvard Business Review*, 85 (11), 106-116.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

- Lipman-Blumen, J. (1996). *The connective edge: Leading in an interdependent world*. Jossey-Bass.
- Muñoz Izquierdo, Carlos. (2012). Tres problemas fundamentales del sistema educativo. *Perfiles educativos*, 34(spe), 154-159. Recuperado en 5 de febrero de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982012000500014&lng=es&tlng=es
- Namie, G. & Namie, R. (2009). *The toxic workplace: A survey of the prevalence and impact of workplace bullying*. Workplace Bullying Institute.
- Pérez-Soler, A. I. & García-Pérez, M. J. (2019). El liderazgo tóxico en las universidades: un análisis desde la perspectiva de los profesores. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 243-262.
- Porath, C. L. & Erez, A. (2007). Why do employees stay in toxic workplaces? A theoretical framework and empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 28(4), 471-493.
- Riggio, R. E. (2018). *Toxic leadership: The destructive effects of bad behavior in the workplace*. Rowman & Littlefield.
- Sternberg, R. L. (2010). *The academic bully: How to deal with difficult people at work*. Jossey-Bass.
- Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.