

Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica, Pilar, Paraguay.
ISSN en línea 23005-2599, abril-junio 2024,
Volumen 4, Número 2.

DOI: <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2>

Las Prácticas Autoritarias y la Generación de Ambientes Laborales Educativos bajo la Influencia del Estrés

*Authoritarian Practices and the Creation of Educational
Work Environments Under the Influence of Stress*

Luis Alberto López Hernández
Investigador Independiente, México



E. COUTURE
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Estudios y Perspectivas

Revista Científica Multidisciplinar



DOI: <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i2.217>

Las Prácticas Autoritarias y la Generación de Ambientes Laborales Educativos bajo la Influencia del Estrés

Luis Alberto López Hernández

llopezhernandez4@edubc.mx

<https://orcid.org/0009-0007-9639-3097>

Licenciado en Ciencias de la Educación,
Maestro en Pedagogía, Doctorante en
Educación.

Investigador Independiente

México

RESUMEN

Desde irritabilidad y aislamiento social hasta la disminución de la calidad de vida debido a enfermedades cardiovasculares. El estrés laboral es un factor de riesgo importante a tomar en cuenta puesto que resulta en la “epidemia de la vida laboral moderna” (Organización Mundial del Trabajo) (citado por Herrera-Covarrubias, et al., 2017, p. 3) y es considerada como el reflejo que sucede cuando el acontecimiento estresor o tarea en turno manifiesta las reacciones antes mencionadas en los aspectos bio-psico-sociales de los trabajadores debido, principalmente, al hecho de superar las capacidades con las que el individuo cuenta, ya sea por una situación socioemocional o cognitiva, lo que produce, a posteriori, el síndrome de burnout. Los gestores educativos tienen por obligación comprender las implicaciones que sus acciones tienen con respecto al establecimiento de un clima organizacional estresor o pernicioso para con sus subalternos, por lo que un mal manejo de los estilos de liderazgo o una ineficiencia al momento de seleccionar las mejores decisiones para resolver problemas, siguiendo al modelo del bote de basura (*trash can model*), pudiesen ser factores importantes a considerar. Las cualidades del director también fungen como parte de la configuración que pudiese perjudicar el ambiente laboral; resulta recomendable tener buenas actitudes, excelente manejo de personal e inteligencia socioemocional en virtud de favorecer las interacciones sociales dentro de las instituciones educativas.

Palabras clave: *Estrés laboral, Síndrome de burnout, Clima organizacional*

Recibido: 19-abril-2024 / Aprobado: 21-mayo-2024

Authoritarian Practices and the Creation of Educational Work Environments Under the Influence of Stress

ABSTRACT

From irritability and social isolation to the decrease in quality of life due to cardiovascular diseases, work-related stress is an important risk factor to consider, as it results in the "epidemic of modern working life" (International Labour Organization) (cited by Herrera-Covarrubias, et al., 2017, p. 3). It is considered a reflection of when a stressful event or task manifests the aforementioned reactions in the biopsychosocial aspects of workers, mainly due to exceeding the capacities of the individual, whether due to a socio-emotional or cognitive situation, which subsequently leads to burnout syndrome. Educational managers are obligated to understand the implications of their actions regarding the establishment of a stressful or pernicious organizational climate for their subordinates. Poor leadership styles or inefficiency in making the best decisions to solve problems, following the trash can model, can be important factors to consider. The qualities of the director also play a role in shaping the work environment; it is advisable to have good attitudes, excellent personnel management, and socio-emotional intelligence to foster social interactions within educational institutions.

Keywords: *Work-related stress, Burnout syndrome, Organizational climate*

INTRODUCCIÓN

El ser humano como un ente complejo, condicionado por sus instintos y emociones a manera de prisión corpórea, no se encuentra exento de estudios que han determinado su evolución a lo largo del tiempo. En la teoría del cerebro triuno propuesta por Paul D. MacLean, médico y neurocientífico, se analiza al cerebro humano partiendo de un evolucionismo, dictaminando que a lo largo del tiempo ha ido desarrollando tres cerebros en uno: el reptiliano encargado de los instintos; el límbico o mamífero de las emociones; y el neocortex de los pensamientos complejos como el arte, la ética y la ciencia. Los tres cerebros funcionarían de manera unitaria y serían los encargados de los distintos procesos relacionados a la conducta humana: el reptiliano o arquipálido ubicado en la parte inferior del encéfalo y compuesto por el bulbo raquídeo, el cerebelo, puente y mesencéfalo; paleopálido conformado por el sistema límbico; y la corteza cerebral o neopálido, el cual configura la mayor parte de los dos hemisferios cerebrales (Rubio, 2019).

La complejidad de esta evolución de nuestros instintos, emociones y pensamientos ha sido tan imperante, que en la actualidad y gracias a los procesos bioquímicos causados por las células cerebrales, se puede determinar las áreas físicas estimuladas de manera neurológica, lo que terminaría por abolir las fronteras de las ciencias de la salud en conocer cada vez más el misterio del cerebro humano, su funcionamiento y su injerencia en los comportamientos y sentimientos. Los distintos estudios en medicina humana han ayudado a discernir nuevos caminos para el entendimiento del comportamiento humano, tan es así que se ha demostrado la existencia de patologías y/o trastornos capaces de rebasar los límites de los síntomas físicos que ocasionan para adentrarse a terrenos que, aparentemente, se pensaban alejados, como es el caso de la somatización de padecimientos. En palabras de Harold Muñoz, médico internista y profesor asociado de la Facultad de Medicina de la Universidad Militar de Granada, Bogotá, Colombia, el cual en su artículo denominado: Somatización: consideraciones diagnósticas, determina que:

La somatización, el proceso mediante el cual las personas experimentan y expresan malestar emocional a través de síntomas físicos es uno de los mayores retos a los que se puede ver enfrentado un médico en su práctica médica cotidiana, ya que los síntomas carecen de una causa orgánica documentada (Muñoz, 2009, p. 55).

Sin embargo, la somatización puede ir en otra dirección de la misma forma, por lo que es multidireccional. En otras palabras, debido a un malestar físico se pudiese presentar situaciones emocionales e incluso problemáticas de índole social, tal como el aislamiento o el distanciamiento social. Esta situación aqueja al ser humano debido a su complejidad estructural, lo que se traduce en una composición Bio-psico-social. Biológico porque somos seres orgánicos que utilizan energía para hacer funcionar su cuerpo, el cual se encuentra conformado por una estructura morfológica y fisiológica. Psicológica debido, principalmente, a lo complejo de nuestros comportamientos, sentimientos, emociones, actitudes, estados de ánimo, motivaciones, etc. Y Social siguiendo a la importancia de relacionarnos con semejantes en grupos sociales ya sea para satisfacer necesidades de índole social o personal, por lo que la socialización se ha convertido, paulatinamente a través del tiempo, en un menester (Universidad Latinoamericana, 2014).

La composición bio-psico-social convertiría al ser humano en un ente integral, resultado de la conjunción e interrelación de las distintas dimensiones que lo configuran y que, por supuesto, pueden afectarse cuando existe alguna situación perjudicial en alguna de ellas. Esta propiedad multifactorial de las dimensiones complicaría aún más su ya compleja estructura mental y física, necesitando aislar las consecuencias de las patologías, trastornos o problemáticas que lo afectarían en aras de cuantificar y vaticinar resultados posibles de dicha red de causas-consecuencias.

Considerando, entonces, que la composición bio-psico-social tiene sus afectaciones en distintas dimensiones, podemos preguntarnos: ¿cómo se procesa el estrés en un organismo como el del ser humano?, ¿cuáles podrían llegar a ser las afectaciones en las distintas dimensiones de su

composición biológica, psicológica y social?, ¿cómo los trabajadores de la educación responden ante estímulos estresores del ambiente? Y por supuesto: ¿cómo una mala dirección de los líderes de las organizaciones escolares (directores, supervisores, etc.) puede afectar el desempeño de sus trabajadores gracias al estrés causado?

Las implicaciones del estrés en las dimensiones biológicas, psicológicas y sociales del ser humano

En palabras de la Organización Mundial de la Salud citado en Herrera-Covarrubias (et al., 2017), la cual considera que un factor de riesgo es “cualquier rasgo, característica o exposición de un individuo que aumente su probabilidad de sufrir una enfermedad o lesión” (p.3). Ponemos, entonces, en consideración que los factores de riesgo son determinantes al momento de sufrir cualquier enfermedad o lesión considerable, sean enfermedades de índole crónico-degenerativas tal como la hipertensión, diabetes y osteoporosis; así como algunas agudas. La exposición a factores de riesgo, sea prolongada o breve, puede aumentar la mortalidad de cualquier persona, ya que se atenta contra la homeostasis de los procesos fisiológicos del cuerpo humano (Herrera-Covarrubias, et al., 2017).

El estrés, siguiendo esta misma línea, es definido como un factor de riesgo cuya característica principal se centra en el aumento de la adrenalina y la noradrenalina como respuesta a estímulos en el Hipotálamo y Tallo cerebral, produciendo en aquella la hormona liberadora de corticotropina que a su vez activa la estimulación de la adrenocorticotropina, generando una respuesta fisiológica como la hipervigilancia, frecuencias cardíacas altas y la vasoconstricción, causando la necesidad de huir. Si la exposición al estímulo estresor se prolonga más allá de la capacidad de respuesta del cuerpo, se sufre una “alteración en la liberación de glucocorticoides que conllevan a la pérdida de homeostasis y a largo plazo a la enfermedad y a la muerte” (Herrera-Covarrubias, et al., 2017: 5). Dicho de otro modo: el estrés prolongado genera alteraciones en el equilibrio bio-psico-social que resultan en consecuencias irreversibles.

El panorama biológico es desalentador y su respuesta en la psique humana lo es aún más: el estrés (en sus vertientes episódicas o crónicas) puede desencadenar cuadros de depresión¹, ansiedad², mareos, dolores intensos de cabeza, preocupación incesante, irritabilidad, pesimismo, etc. (Herrera-Covarrubias, et al., 2017), lo que trae consigo un fuerte impacto en la esfera social al disminuir las intenciones de relacionarse con otros y favorecer, a su vez, el aislamiento. Las consecuencias psicosociales de estas implicaciones son tales, que terminarían por afectar el estado de ánimo al momento de sobrellevar las largas exposiciones de estrés, manifestando desinterés en cualquier actividad que se realice, incluso aquellas que traen consigo placer en sí mismas, como los pasatiempos.

El ambiente y el estrés laboral

En la actualidad, en algunos países de América Latina el estrés generado en los ambientes laborales donde el individuo ejerce está tipificado por la Organización Mundial del Trabajo como una “epidemia de la vida laboral moderna” (Herrera-Covarrubias, et al., 2017, p. 3). Sus consecuencias son bastantes serias: las enfermedades cardiovasculares producto del estrés laboral son la principal causa de muerte en el mundo (Herrera-Covarrubias, et al., 2017).

El estrés laboral es una reacción importante para tomar en consideración. Su generación sucede cuando el acontecimiento estresor o tarea en turno manifiesta las reacciones antes mencionadas en los aspectos bio-psico-sociales de los trabajadores debido, principalmente, al hecho de superar las capacidades con las que el individuo cuenta, ya sea por una situación socioemocional o cognitiva, lo que produce, a posteriori, el síndrome de burnout. Según la Comisión Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo, citado en Rodríguez & de Rivas (2011) declara que se define como “las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando

¹También llamada Depresión Cínica, se define como una enfermedad que puede afectar a cualquier población sin distinción, y se caracteriza por la manifestación de sentimientos persistentes de tristeza, ansiedad, desesperanza, frustración, irritabilidad, inutilidad, culpabilidad, pérdida de interés e impotencia (National Institute of Mental Health, 2021)

² Puede considerarse de formas distintas dependiendo del enfoque: ánimo de tensión, miedo constante a un peligro inminente, un anhelo e incluso un estado de sufrimiento tipificado como trastorno de ansiedad (Reyes-Ticas, s.f.)

las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador” (p.74).

Por otro lado, el síndrome de burnout ha pasado a ser una palabra de uso común en el vocabulario de algunos docentes. “La etiqueta anglosajona de burnout se debe a Herbert Freudenberger, un psicólogo clínico neoyorkino que la empleó para describir a aquellos voluntarios que en un periodo más o menos largo, entre uno y tres años, se encontraban desmotivados y faltos de todo interés por su trabajo” (Rodríguez & de Rivas, 2011:74). Cuando existen eventos estresores constantes en los individuos, éstos tienden a sufrir estragos en el área emocional y anímico, lo que se traduce en desmotivación constante, pérdida de interés y, por supuesto, desgaste físico y cognitivo. El rendimiento laboral del individuo disminuirá paulatinamente a medida de sufrir este síndrome de exposición constante, generando un impacto negativo en el ambiente laboral, ya sea por ineficacia en las tareas realizadas o por los cambios de actitud constantes.

Modelo del bote de basura y la generación de ambientes laborales estresores en las instituciones educativas

Los dirigentes de los centros e instituciones educativas deben velar por el equilibrio y funcionamiento de los mismos. Los procedimientos a seguir distan mucho de aquellos inherentes a empresas con otros giros comerciales y los directivos, en muchas ocasiones, no se encuentran del todo capacitados para atenderlos de una manera programática, lo que puede llegar a producir una cierta frustración por encontrarse constantemente tomando decisiones sobre la marcha y mediante ensayo-error. A este fenómeno se le denomina como: Modelo del bote de basura (*Trash can Model*), propuesto en 1972 por Cohen, March y Olsen, el cual estudia las posibilidades de elección que tienen las escuelas y las compara con otras organizaciones, concluyendo que aquellas fallan en comunicar las acciones a seguir de manera clara y precisa, las soluciones a problemas emergentes suceden sobre la marcha, y la toma de decisiones tiende a monopolizarse en lugar de democratizarse.

El flujo de elecciones y el flujo de problemas se almacenan en un *bote de basura* a manera de colección y el directivo únicamente *mete la mano* en el bote para sacar la solución que mejor aprecie para el problema en turno. Las decisiones tienden a ser tomadas de tres maneras posibles: Por propósito, en el cual las elecciones tomadas reparan las situaciones problemáticas después de un tiempo determinado de ser trabajadas, ajustando las acciones de manera paulatina; por descuido, sucediendo cuando las elecciones asignadas a problemas son cambiadas de manera repentina a nuevos problemas en virtud de ser solucionados; y al vuelo, basada en la solución de problemas sobre la marcha de acción de la elección, lo que se traduce en una resolución hecha mientras el problema se encuentra latente y afectando a la organización educativa (Cohen, March & Olsen, 2011).

El *Trash Can Model* no termina por resolver bien las situaciones emergentes, empero las subsana. Peca en no capacitar a los trabajadores de la educación al momento de atender la toma de decisiones, ya sea que ésta involucre el uso de tecnología nueva en cualquiera de sus vertientes y, por supuesto, las elecciones que se consideren pueden llegar a estresar a los subalternos debido a que no se comprenden del todo. A diferencia de otras organizaciones donde se estipulan los protocolos y diagramas de flujo a seguir, en las cuales se delimitan las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa mediante análisis de puestos, en las instituciones educativas no sucede de esa misma forma según este modelo no racional.

Los tipos de liderazgo que adopta el directivo al momento de ejercer su profesión determina en gran medida la atmósfera que pudiese haber en los centros educativos. Al respecto, existen tres tipos de liderazgo definidos por Kurt Lewin (1939) (citado por Sánchez-Reyes & Barraza-Barraza, 2015) considerados por la administración de la toma de decisiones y sus afectaciones psicológicas en los subalternos de las escuelas:

- **Autoritario o autocrático.** Es unidireccional y verticalista. La toma de decisiones, las técnicas, los métodos, y procedimientos están concentrados en una pequeña esfera de poder.

- **Democrático.** Es bidireccional y su intención es horizontal. La toma de decisiones se encuentra compartida con los subalternos, favoreciendo su participación y compromiso.
- **Liberal o Laissez-Faire.** Literalmente su significado es: *dejad hacer, dejad pasar*. La toma de decisiones se concentra en los subalternos al tiempo que el líder se distancia, permitiendo que los miembros autorregulen su dinámica social y, por ende, las elecciones.

El impacto en la psicología del colegiado puede ir en detrimento hasta generar un ambiente hostil y estresor sin discriminar a los tres estilos de liderazgo. No existe la polarización ni un estilo perfecto, sino un buen y adecuado manejo de éstos dependiendo de la tarea, grupo y miembros. Cuando se habla de un mal manejo del autocrático, un directivo puede generar estrés gracias a la rigidez en sus actitudes y toma de decisiones. El democrático, por su parte, corre el riesgo de causar molestia en función de la lentitud que los sufragios conllevarían al momento de atender todas las peticiones. Por último, el liberal puede producir simulaciones y pérdida de tiempo, provocando frustración y desesperación.

La incertidumbre constante sobre las elecciones emergentes; la poca o nula capacitación que reciben cuando se involucran nuevas tecnologías o procedimientos incipientes; la presión constante de los superiores por cumplir con requerimientos pocamente fundados; la creación de ambientes estresores gracias al establecimiento un liderazgo mal manejado; y la casi inexistente participación activa que tienen los trabajadores de las instituciones educativas en la toma de decisiones, sin mencionar la paga considerada como una de las más bajas en las tasas de ingreso en México (Álvarez, 2023), convierten a la tarea de educar en una muy estresante.

Estragos en las aulas en consecuencia de un clima laboral estresor

Las escuelas como promotores culturales no sólo deberían de enseñar valores de manera declarativa sino también actitudinal como un eje transversal que, precisamente, atravesase cada uno de los contenidos, de tal forma que nada se enseñe sino existe una actitud con qué funcionar

el aprendizaje. En otras palabras, si se enseña matemática, hay que empatarla mediante analogías y ejemplificaciones con el contexto del educando y, en la medida de las posibilidades, emparejarla con alguna actitud requerida para hacer funcionar el aprendizaje mismo. Los contenidos declarativos, procedimentales y actitudinales se unifican cuando se trata de la dosificación y asimilación, incentivando la integralidad de los conocimientos.

Los climas organizacionales estresores comienzan por alterar la actitud del docente, reflejando comportamientos inadecuados en el ambiente pedagógico, desfavoreciendo la integralidad de los aprendizajes e impactando de manera negativa en la motivación de los estudiantes, generando aún más estragos. El estrés y el síndrome de burnout causan respuestas desde su primera aparición y continúan acentuándose conforme el paso del tiempo, por lo que las manifestaciones en la actitud del docente terminan por perjudicar el ambiente educativo. Debemos recordar que la tarea de cualquier educador es construir un clima educativo que repercuta de manera positiva en el aprendizaje de los educandos, por lo que el humor, la motivación y la eficiencia son cualidades apreciadas como vocacionales y deben encontrarse presentes en todo momento.

La socialización y la aculturación son procesos estructurantes causados por la dialéctica en la cognición del educando al momento de encontrarse con vivencias apreciablemente nuevas, resultando en un proceso caótico. El docente cuenta con la tarea de ayudar en la asimilación de los contenidos para coadyuvar en la construcción del conocimiento. Hace las veces de andamiaje sociocultural, por lo que es indispensable encontrarse en equilibrio (*homeostasis*) bio-psico-social.

La responsabilidad de las organizaciones educativas para con la sociedad es vasta y la confianza se ha ido desvaneciendo con el paso del tiempo debido a daños estructurales que tienen que ver con factores más o menos alejados de las aulas de clase: planificaciones sociales y políticas pobremente empleadas, sin mencionar el mal manejo de recursos en distintas gestiones han logrado, paulatinamente, golpetear el tejido educativo.

Sin embargo, no debemos olvidar que los distintos sistemas que componen a una sociedad cuentan con sus propios objetivos y resguardos. El Sistema de Salud, por ejemplo, tiene la tarea de mantener a la población sana; el Sistema Penitenciario cuenta con la obligación de reinsertarla a la sociedad; el Sistema Educativo de mantenerla aculturizada y educada para servir como un punto de latencia posible, esto es, ayuda a la socialización enseñando valores, conocimientos, habilidades, etc.

Cualidades de un directivo en función de evitar un ambiente laboral estresor

Las tareas complejas, el mal manejo del liderazgo y la mala administración en las instituciones educativas rompen con la armonía estructural-organizativa, haciendo que las escuelas se diferencien de otras organizaciones por ser consideradas *débilmente acopladas (loosely coupled)* debido, principalmente, a que los procesos de cambio constante producen incertidumbre en los acontecimientos. Dicho cambio se estructura dentro de un entramado todavía más complejo de significados, motivaciones, e intereses personales que la comunidad educativa, tanto en lo individual como en lo grupal, tienen, por lo que dislocan cualquier estructura estructurada convirtiéndola en una estructura estructurante susceptible a modificaciones constantes sin importar el grado de influencia que se tenga sobre ella (Bardisa, 1997).

El *síndrome burocrático* puede llegar a presentarse en estos escenarios gracias al micropoder que tienen los actores educativos para con el sistema que los rige, convirtiendo un trabajo académico en un esfuerzo político y administrativo constante, haciendo, a su vez, que la supervisión escolar sea una total odisea (Gómez y fuentes, 2003).

El director de una institución, al igual que el gerente de una empresa, al ser el dirigente es el primer interesado en crear un clima organizacional idóneo para el establecimiento de una atmósfera basada en la ética empresarial, actitudes donde se concatenen los valores necesarios para inspirar confianza.

Las cualidades que todo gestor educativo debe comprometerse a crear en sí mismo en virtud de evitar los estímulos estresores en sus docentes, analizadas a partir del documento: Cómo crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva (s.f.), son:

- Velar por el bien común y no el propio.
- Enfrentar situaciones nocivas y resistirlas.
- Responsabilizarse por la institución y reflejar los valores empresariales.
- Manejar correctamente los estilos de liderazgo.
- Interesarse en temáticas relacionadas con la administración y gestión de recursos.
- Comprender los impactos negativos del estrés en el ambiente laboral.
- Evitar quejarse constantemente y frente a los subordinados.
- Disciplinarse en las actividades que requerían su trabajo.
- Buscar la capacitación personal y de sus subalternos de manera continua.
- Crear canales de comunicación efectiva.
- Asegurarse que sus trabajadores hayan comprendido las directrices y los pormenores de las actividades a realizar.
- Ser una persona auténtica, sin tapujos.
- Cuidado de su comportamiento.
- Expresarse adecuadamente y de acuerdo a los diversos contextos institucionales.
- Actuar con claridad y transparencia.
- Darle la importancia adecuada a la comunidad educativa en su totalidad.
- No abrumar a los demás con situaciones innecesarias.
- Mostrar confianza y cariño.
- Relacionarse con sus colaboradores, tanto de manera recreativa como profesional.

- Ser empático ante situaciones ajenas.
- Hacer sentir a los demás apreciados.
- Reconocer el trabajo en público y sugerir mejoras en privado.
- Aprovechar todas las cualidades de sus colaboradores.
- Reconocer la importancia de la inteligencia socioemocional y adscribirse a cursos que la incentiven.

El gestor educativo debe velar por armonizar el clima organizacional de su institución. No basta con simular o pretender adoptar las cualidades sino en la búsqueda de un crecimiento personal y profesional. La importancia del director para con la institución es tal, que una buena administración es notable desde la primera aproximación a las actividades escolares gracias a las actitudes positivas.

El compromiso que tiene la escuela para con la sociedad, desde un punto de vista analítico, es formar a los ciudadanos del mañana para que se integren, organicen y mejoren las relaciones sociales donde se encuentran inmersos a manera de incentivar una mejora, también, en otros aspectos de la sociedad misma. Sin embargo, no deben existir incongruencias o contradicciones dentro de las instituciones formadoras, no debe enseñarse valores si los mismos trabajadores en pos de la educación no cuentan con ellos, sin importar el motivo.

CONCLUSIONES

El estrés laboral tiene consecuencias negativas llegando a provocar incluso la muerte en quien la padece constantemente. Los estragos en las dimensiones bio-psico-sociales comienzan con la irritabilidad, la ineficacia, y actitudes negativas para con otros, pasando a padecimientos cada vez más graves hasta caer en la somatización manifestando depresión y trastornos de ansiedad, llegando, incluso, a generar problemas cardiovasculares como hipertensión, diabetes y osteoporosis, entre otros.

En la dimensión social, pese a las malas actitudes constantes, el trabajador de la educación que padece de estímulos estresores termina por aislarse de los demás como una forma de huir de los eventos desencadenantes.

En muchas ocasiones, el estrés es provocado por un mal manejo de los estilos de liderazgo y por la ineficiencia del gestor educativo, siendo que las decisiones tomadas, según el modelo del bote de basura (*trash can model*), suceden como una sarta de colección de problemas y elecciones, en el cual el directivo selecciona la que aprecie más adecuada ante la situación con la esperanza de que funcione. La incertidumbre también provoca estrés en los subalternos.

Sin embargo, pese a no existir una fórmula infalible para evitar la generación de un ambiente estresor, se pueden sugerir cualidades personales en los gestores educativos que establecerían dinámicas sociales más relajadas y menos constreñidas versadas, principalmente, en ciertas actitudes construidas de manera personal y acciones para con los demás.

Las problemáticas que afectan a las instituciones educativas y la calidad de los aprendizajes estriban desde la mala administración de los recursos, pasando por las afectaciones socioeconómicas que suceden en los diversos contextos que involucran a las escuelas, hasta la generación de ambientes perjudiciales para los trabajadores de la educación y estudiantes. Los gestores educativos deben velar por salvaguardar la integridad, tanto física como económica y emocional de sus colaboradores a manera de convertir la tarea educativa en una estimulable y divertida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Óscar. (2023). Carreras mejor pagadas: ¿Cuánto gana cada profesión en México?

Informador. Consultado de: <https://www.informador.mx/economia/Carreras-mejor-pagadas-Cuanto-gana-cada-profesion-en-Mexico-queca-la-lista-20230123-0064.html>

Bardisa, Teresa. (1997). Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares.

Revista Iberoamericana de Educación. No. 15. Biblioteca Digital. OEI. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1pgRd5pvnIjcWP3EAYs-n90biMvnlCZPX/view>

- Gómez, Lorenzo & Fuentes, Morín. (2003). Derriban escuelas pobres mito sobre aprovechamiento. Editorial Educare. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1LJEWuAC2DUPFsvmPXhkxblWLzjbizqdx/view>
- Herrera-Covarrubias, D. Coria-Ávila, G. Muñoz-Zavaleta, D. Graillet-Mora, O. Aranda-Abreu, G. Rojas-Durán, F. Hernández, M. & Ismail, N. (2017). Impacto del estrés psicosocial en la salud. Neurobiología Revista Electrónica. Consultado en: [https://www.uv.mx/eneurobiologia/vols/2017/17/Herrera/Herrera-Covarrubias-8\(17\)220617.pdf](https://www.uv.mx/eneurobiologia/vols/2017/17/Herrera/Herrera-Covarrubias-8(17)220617.pdf)
- Michael, D. James, C. March, J. & Olser, J. (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. Vol. XX. No. 2. Pp. 247 – 290. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1W235uXeFp00HcEO7iFfJDIQ5sHrnnURi/view>
- Muñoz, Harold. (2009). Somatización: consideraciones diagnósticas. Scielo Revista Médica. Consultado en: <http://www.scielo.org.co/pdf/med/v17n1/v17n1a09.pdf>
- National Institute of Mental Health. (2011). Depresión. Consultado en: <https://infocenter.nimh.nih.gov/sites/default/files/2022-02/depresi%C3%B3n.pdf>
- Reyes-Tica, A. (s.f.). Trastornos de ansiedad: guía práctica para diagnóstico y tratamiento. Consultado en: <http://www.bvs.hn/Honduras/pdf/TrastornoAnsiedad.pdf>
- Rodríguez, Raquel & de Rivas, Sara. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. Medicina y Seguridad del Trabajo. Consultado en: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion4.pdf>
- Rubio, Enrique. (2019). Apuntes sobre el cerebro triuno. Bioanálisis. Consultado en: <https://www.alsf-chile.org/Indepsi/Bioanálisis/Apuntes-sobre-el-cerebro-triuno-compilacion.pdf>
- S/D. Cómo crear las condiciones necesarias para ejercer la función directiva. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1wS2Xal1Zu4JtGbk2RwILqTdUCLPZdKZQ/view>

Sánchez-Reyes, J. & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. Revista Ra Ximhai.

Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Universidad Latinoamericana. (2014). Ser humano como unidad bio-psico-social. Consultado en:

http://practicaprofesionales.ula.edu.mx/documentos/ULAONLINE/Maestria/M.%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL/PPD501/Semana%201/estudiante/PPD501_S1_E_Ser%20hum%20uni%20bio.pdf