

Liderazgo y resistencia al cambio: reflexiones desde la óptica de sus actores

Leadership and change's resistance: reflection from the actors' perspective

Bellamira Ramón Payró^{1*}

José Concepción Aquino Arias 

Asbinia Suárez Ovando 

Artículo de Revisión

recibido: el 28 de marzo de 2020

aceptado: 20 de abril de 2020

¹División Académica de Ciencias de la Salud. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Av. Gregorio Méndez 2838-A Col. Tamulté. CP. 86100. Villahermosa, Tabasco, México. E-mail: bellamira2411@hotmail.com.

²División Académica de Educación y Artes, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura. C.P. 86040. Villahermosa, Tabasco, México. E-mail: aquinoujat@hotmail.com

³División Académica de Educación y Artes, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Av. Universidad s/n, Zona de la Cultura. C.P. 86040. Villahermosa, Tabasco, México. E-mail: asbinia.suarez-82@hotmail.com

*Autor de correspondencia: aquinoujat@hotmail.com

RESUMEN

Escribir sobre liderazgo ha sido, desde los inicios de la historia, un tema de interés para el ser humano y, particularmente, de algunos teóricos de las organizaciones. Por ello, el presente trabajo es un análisis del binomio liderazgo-resistencia latente en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, se fundamenta desde el paradigma constructivista. Se reconoce que el liderazgo y el cambio deben formar parte de la cultura docente, estudiantil e institucional, que cada proceso realizado, por muy sencillo que sea, debe analizarse, evaluarse y detectar fallas para mejorar de manera continua.

Palabras clave: Liderazgo, cambio institucional, docente, estudiante, institución.

ABSTRACT

Writing about the leadership has been from the beginning of the history, a topic with an important interest for the human being; particularly, from some theorist from international organizations. The present work is an pairing's analysis "leadership-resistence" at the División Académica de Educación y Artes, which belongs

to the Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, carried out from the constructivist's paradigm. It is recognized that the leadership and the change must take part of the culture of a tutor, a student and an institution. However simple it may be, we must analyse, evaluate and detect the failures, in order to enhance in a continuous manner.

Key words: Leadership, Institutional change, Tutor, Student, Institution.

INTRODUCCIÓN

En un mundo caracterizado por el cambio constante y la inestabilidad, diferentes situaciones y circunstancias han hecho que el día de hoy nos enfrentemos a diversos retos en todos los ámbitos: económico, político, cultural, educativo, y al hacerlo, está siendo partícipe del proceso de construcción y reconstrucción de una sociedad diferente, más dinámica y competitiva; por ello, son necesarios líderes resilientes, capaces de superar la adversidad y contagiar este espíritu de adaptación a los equipos de trabajo.

Al tenor de ello, se escuchan ecos que van más allá de una simple transformación organizacional, ecos que resuenan al compás de los avances tecnológicos inmediatos; temas como la globalización, la apertura comercial y el avance en las comunicaciones han dado como resultado periodos de crisis cada vez más frecuentes y prolongados en las organizaciones, particularmente, las educativas, que han significado un reto para los directivos, en quienes además recae la responsabilidad de mantener el nivel competitivo de las instituciones a su cargo.

Para poder incidir en estos cambios, se hace necesario que las instituciones tengan líderes con características apropiadas, el estilo de liderazgo no puede ser único; los problemas a los que se enfrentan deben resolverse de manera diferente a como se hacía en décadas atrás; debe

cambiar de acuerdo a las necesidades que la empresa requiera para ser competitiva. De ahí que, un líder es producto de la experiencia y de su capacidad de adaptación a nuevos ambientes; un líder positivo no solamente debe ser creativo, dinámico y versátil, sino que debe tener la capacidad de aceptar sus debilidades y tratar de complementarlas con otros talentos de su equipo de trabajo.

Las investigaciones acerca del liderazgo, han tratado de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes de éxito y los que no lo obtenían. Algunos de estos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad; otros analizaron características físicas como estatura, constitución y atractivo; sin embargo, no ha sido posible determinar un conjunto consistente de particularidades que le sean estables en sus diferentes grupos y tareas.

Por otro lado, hacia 1980, existía la percepción que el campo de estudio del liderazgo carecía de un marco teórico generalmente aceptado (un paradigma), dado que los resultados de un siglo de investigación parecían en buena medida triviales, poco relevantes o contradictorios; aun así, el campo del liderazgo sigue atrayendo a los investigadores porque la sociedad considera que este ámbito es un aspecto muy significativo en la vida cotidiana y organizacional, de esta forma, se ha constituido como parte importante de la administración y gestión, pero no lo es todo. Por lo tanto, definir el concepto de liderazgo no es una tarea fácil, la mayoría de las definiciones contienen los elementos que pueden identificarse en las siguientes líneas:

...es el proceso de influir en los demás para que trabajen con entusiasmo y puedan cumplir sus objetivos. Es el factor decisivo que ayuda a las personas o grupos a descubrir sus metas y que después las motiva y asiste en el cumplimiento de los propósitos establecidos (Soto, 2001, p 47.).

Al respecto, se identifican tres elementos clave que derivan de esta definición: influencia-apoyo, esfuerzo voluntario y cumplimiento de metas. Sin liderazgo, una organización, sea del tipo cual fuese, no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, un escenario de conflictos, así como una orquesta sin director sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos; pero al igual que una orquesta, otras organizaciones requieren de un líder para cumplir sus objetivos.

Las tendencias más recientes extienden los dominios de este concepto y enmarcan dentro del mismo a directores de escuelas, dirigentes sindicales, dirigentes de partidos políticos, maestros, estudiantes y administradores de empresas. Ahora bien, existen tres tipos de habilidades que utilizan los líderes: las técnicas, las humanas y las conceptuales (Soto, 2001).

Las *habilidades técnicas* son aquéllas que se refieren al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, destacando en este aspecto las habilidades adquiridas por contadores, ingenieros y los fabricantes de herramientas.

La *habilidad humana* se define como la capacidad para trabajar eficazmente con las personas para obtener resultados en el trabajo de equipo. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales; se relacionan con la interacción personal.

Y, por último, la *habilidad conceptual*, esto es, la capacidad de pensar en términos de marcos de referencia para los planes estratégicos de largo plazo, se centra en la visión de la organización en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías o abstracciones.

Respecto a las teorías que se refieren al liderazgo, destaca la de los *rasgos* (Montaño, Palacio y Gantiva, 2009), la cual afirma que los líderes tienen características personales concretas, las cuales permiten distinguir a los líderes efectivos de quienes no cumplen con esta cualidad. De los muchos rasgos examinados, destacan tres grupos: a) rasgos físicos tales como corpulencia, altura y apariencia; b) habilidades, tales como inteligencia y facilidad de palabra; y c) características personales, tales como las ideas liberales, la introversión, extroversión y confianza en sí mismo.

La *teoría de la conducta* señala que, el liderazgo efectivo está ligado a un interés por la tarea y las personas. Fiedler y sus colegas afirmaron que, la eficacia del estilo del líder dependía de las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder.

La teoría *trayectoria-meta*, afirma que la eficacia del liderazgo depende de cómo encajan el estilo y las características de la situación como la tarea, la autoridad formal, el grupo de trabajo y la cultura de la organización.

Actualmente, la teoría del liderazgo se ha concentrado en el *líder transformacional* y en el *transaccional* (Contreras y Barbosa, 2013). El primero, reconoce la necesidad de revitalizar la organización, pone en práctica la visión y la institucionaliza. Un superlíder fomenta que sus seguidores actúen como líderes de sí mismos. Así, el liderazgo transformacional se define por cuatro componentes: Carisma, Inspiración, Consideración individualizada y Estimulación intelectual. A su vez, se define por dos componentes: Recompensas contingentes y Gestión por excepción.

Algunas ideas que prevalecen respecto al liderazgo son erróneas e inducen a pensar que se necesita nacer con ciertas características de líder; que solo algunas lo poseen. Sin embargo, todas las personas pueden ser líderes, siempre y cuando existan las condiciones necesarias para poder desarrollar y aprender las habilidades del liderazgo.

Respecto a la pregunta ¿qué caracteriza a los líderes?, Molinar y Velázquez (2001, p. 27), describen cualidades de los líderes a partir de lo expresado por los siguientes autores:

“El líder posee cualidades y defectos, comete errores y se equivoca; pero su finalidad y su forma de actuar lo encaminan a la construcción de sí mismo, de su mundo y de quienes lo rodean” (David Cásares).

“Líder es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar, comunicar y contagiar” (Alfonso Siliceo).

“Líder es aquella persona que logra que otros se comprometan en lograr metas que juzgan valiosas” (Juan Gerardo Garza).

Por otro lado, la conciencia del cambio por el hombre con seguridad es anterior al uso del fuego; Novoa (2000, p. 49), menciona que *“si entendemos el cambio como sinónimo de tiempo, podemos clasificarlo entre diferentes momentos: pasado, presente y futuro. El cambio y el tiempo son un continuo...”*

En las organizaciones de hoy, los cambios tienen cada vez más elementos y se plantean nuevas expectativas de logro; las empresas que han iniciado el cambio como un proceso de evolución continua ya no pueden hablar de un estado de equilibrio; el cambio provocado, acelerado por nuestras acciones, se vuelve una forma de vida que hace circular adrenalina por todos los pasillos de las em-

presas, cada escalón ascendido proporciona una nueva perspectiva y plantea un nuevo reto.

Jeanenne LaMarsh (1995), citado por Novoa (2000), define el cambio de una manera práctica: *alejarse del presente hacia una nueva situación de desequilibrio (inestabilidad) en busca de un orden diferente.*

No puede dudarse de la manera en que las organizaciones están cambiando todos los días: inserción de nuevas tecnologías, automatización de procesos, nuevos productos, definición de funciones más precisas en todos los niveles, nuevos estándares de desempeño y otros elementos que abonan al cambio. Pero ¿por qué se están acelerando los cambios?

De acuerdo a Novoa (2000, p. 51), existen dos razones básicas, una es el aumento desmedido de artículos, marcas de productos, diversidad de satisfactores; la segunda razón tiene que ver con nuestra capacidad transformadora, y como se dice coloquialmente *“el que no se esfuerce por superarse, cambiar y dar valor a su trabajo, no sobrevivirá”.*

Es una realidad que, las barreras del tiempo y el espacio se están rebasando con la tecnología, todos podemos aprender de todos. Nos comunicamos con otras personas desde diferentes lugares del mundo por medio de instrumentos tecnológicos tales como el internet, teléfonos celulares, videoconferencias; el futuro va adquiriendo significados diferentes, cada cambio hoy es un antecedente para construir otros de mayor complejidad.

Desde el momento en que una organización se convierte en un conjunto de elementos que se relacionan entre sí, asume que debe cambiar de manera paralela junto con la sociedad a la que pertenece. Bien cabe hacer la siguiente pregunta: ¿por qué cambiar con mayor velocidad?, la respuesta sería, para mantener la evolución en un mundo en el que han cambiado las relaciones y el tiempo, evitar convertirse en una empresa estática y poco competitiva, generar nuevas oportunidades de negocio en un mercado globalizado, mantener la flexibilidad como una fortaleza para dar un valor agregado permanente a la organización.

Ahora bien, Novoa (2000), considera que para las empresas el cambio significa ir en búsqueda del éxito, si no, carece de sentido. Las empresas interesadas en obtenerlo: se comprometen a hacer del cambio un elemento clave

de su cultura; lo viven, valoran y practican incansablemente, experimentan y aprenden; identifican las fuerzas motivadoras de los cambios en el mercado y las asimilan a sus propios sueños y anhelos; reconocen el esfuerzo y talento de su personal por lograr la superación y el éxito y crean visiones tan poderosas como para ser seguidas con orgullo por quienes colaboran en la organización.

De allí la importancia de los líderes en las organizaciones, ya que su habilidad para el cambio, se relaciona con definir y compartir valores congruentes con éste en todos los niveles, asumir el liderazgo innovador, conducir con sus acciones hacia la mejora continua, trabajar en equipo y vencer las inercias; así también, en el liderazgo, existen algunos mitos sobre el cambio citados por Novoa (2000, p. 55), estos son: *A las personas no les gusta cambiar; el cambio es sinónimo de inestabilidad y crisis, no debemos provocarlo de manera acelerada; la velocidad del cambio depende del tamaño de la organización; el cambio implica pérdida de control; el éxito es la mejor razón para seguir igual y si no está descompuesto, no lo arregles.*

Después de lo anterior descrito, se define que el objetivo que persigue este trabajo es identificar las causas y efectos de la resistencia al cambio al interior de una institución educativa, así como destacar la función del liderazgo en el proceso de adaptación del personal a nuevas dinámicas laborales. Ya que, en el mundo dinámico de hoy, las organizaciones necesitan de liderazgos fuertes, una habilidad de especial importancia para la comprensión del comportamiento de las personas, quienes dan sentido al quehacer de las mismas.

Pero, cuando el cambio es inevitable al interior de estas, se produce cierta resistencia a lo nuevo, a lo desconocido, al rompimiento de ciertos hábitos y costumbres por parte del personal; es aquí donde las aportaciones del liderazgo resultan ser una clave para generar actitudes diferentes, y el cambio pueda ser visto no como una amenaza sino como parte del crecimiento y mejora continua de la organización; por ello, se describen los principales fundamentos del liderazgo, así como las causas que originan la resistencia al cambio y sus efectos dentro de una institución, en el entendido que este fenómeno no es exclusivo del sector privado, sino que ha trascendido a otros contextos de la administración pública, religiosa y educativa, sólo por mencionar algunos.

En esta ocasión, he centrado la mirada en una División Académica perteneciente a una institución de educación

superior pública del estado de Tabasco, en donde el binomio liderazgo-resistencia al cambio ha tenido presencia, se espera que los tópicos aquí tratados puedan ser un referente en la toma de decisiones de los directivos en los diferentes niveles de escolaridad, de forma tal que, se contribuya en el desempeño eficiente de sus colaboradores, además, el liderazgo al ser adoptado como parte de la cultura organizacional, se convierte en una herramienta clave para el alcance de metas y objetivos institucionales, en atención a las necesidades del personal, ya que un cambio en la cultura implica la adopción de nuevas tareas pero sin perder de vista el fin último de la institución, que es el de formar profesionistas éticos, y responsables socialmente. Además, quien acceda al contenido de este ensayo podrá tener una mirada de las bondades del liderazgo, y cómo su aplicación puede favorecer en el proceso de adaptación a los cambios que la institución educativa considere pertinentes ante la consigna de mejorar sus procesos y servicios, variable que ha de marcar su vigencia y pertinencia en el contexto social, en corresponsabilidad con sus docentes, alumnos y directivos.

DESARROLLO

El presente trabajo es un análisis del binomio liderazgo-resistencia en un campus perteneciente a una institución de educación superior del estado de Tabasco, realizado desde el paradigma constructivista, ya que se trata de comprender los fenómenos o conductas desde la misma perspectiva de los involucrados (Ramón y García, 2013, p. 29).

En correspondencia con el tema, ¿qué ocasiona la resistencia al cambio?, Barroso Tanoira (2016, p. 25) describe que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio en dos momentos: a nivel individual y organizacional.

En el primero de ellos, el personal siente amenazados sus hábitos a los cuales ya está adaptado, un cambio le genera inseguridad; tiene temor a lo desconocido, situación que provoca incertidumbre. En un segundo momento, a nivel organizacional la idea de cambio va secundada por una amenaza a la experiencia, a las relaciones establecidas de poder, a las inercias de grupo. Los efectos de no adaptarse se cristalizan en una organización aislada, poco competitiva, con tendencia muy fuerte a desaparecer del medio ambiente, incapaz de superar estereotipos culturales que pueden afectar las relaciones interpersonales entre sus integrantes.

Derivado de lo anterior, ¿cuál es el papel del cambio en una organización? En la mayoría de los casos, la primera responsabilidad es la de identificar los procesos o comportamientos que no son competentes y elaborar nuevos comportamientos, procesos, etc. que son más eficaces dentro de una organización. Una vez que se identifican los cambios, es importante para los gestores para estimar el impacto que tendrán para la organización y el empleado en muchos niveles, incluida la tecnología, comportamiento de los empleados, los procesos de trabajo, etc.

En este punto, la dirección debe evaluar la reacción del empleado a un cambio aplicado y tratar de entender la reacción a ella. En muchos casos, el cambio puede ser muy beneficioso con muchos aspectos positivos, pero algunos cambios a veces producen una enorme cantidad de resistencia. Es tarea de la gestión para ayudar a los trabajadores a través del proceso de estos cambios, que son a veces muy difícil. El resultado final es que la gestión debe ayudar a los empleados a aceptar el cambio y ayudarles a ser bien ajustada y efectiva una vez que estos cambios se han aplicado.

Por ello, se considera *que las organizaciones deben adoptar la filosofía que en toda empresa hay cosas que deben evitarse que sucedan, otras hay que dejarlas que sucedan y en ocasiones hacer que las cosas sucedan*. Bajo esta perspectiva, los sistemas educativos están continuamente cambiando y adaptándose a las necesidades sociales emergentes, producto de la creciente complejidad de su entorno y de su evolución, en direcciones a veces impredecibles; los componentes de la escuela como sistema deben estar incluidos en esta innovación: desde la estructura organizacional hasta los procesos y mecanismos de toma de decisiones; desde el marco pedagógico hasta los programas docentes y los procesos de aprendizaje; así como la administración de los recursos humanos y financieros. Se requiere una nueva definición de los papeles y perfiles profesionales de las personas involucradas en la planeación, dirección y gestión de tareas inciertas. En suma, las escuelas necesitan mejores líderes.

Partiendo de la experiencia del investigador como personal administrativo y como profesor de nivel Licenciatura en un campus adscrito a una institución de educación superior pública del estado de Tabasco, puede recordar dos casos en los que tienen aplicación el liderazgo y la resistencia al cambio.

En esta institución educativa de nivel superior, cada cuatro años se realiza la elección del Rector o Rectora, quien ha de dirigir los destinos de esta noble institución pública, y en el campus en el cual se realizó este trabajo, una División Académica que ha transitado por muchos procesos de cambio, de igual forma, cada cuatro años se realiza la elección de Director Divisional, cada dos años la comunidad estudiantil elige al líder que representa a la Sociedad de Alumnos; esta División Académica ha remodelado su infraestructura (oficinas, aulas, sala de maestros, sanitarios, rampas para discapacitados, cafetería, auditorios, salas de apreciación cinematográfica, entre otros espacios físicos de uso cotidiano), ha reestructurado sus programas de Licenciatura en tres ocasiones, ha participado en procesos de evaluación para obtener la Acreditación de organismos Nacionales e Internacionales de las Licenciaturas en Ciencias de la Educación, Idiomas y Comunicación; ha establecido mecanismos para controlar la asistencia de profesores a clases y evitar ausencias que afecten la formación integral de los estudiantes; siendo de mi interés escribir sobre lo acontecido en la reestructuración de los posgrados que se ofrecen en este campus.

El Comité de Posgrado, hace dos años realizó una autoevaluación de la pertinencia y vigencia de las Maestrías en Educación y Docencia ofertadas en esta División Académica, mismas que tienen más de diez años formando maestros en la investigación y en el ejercicio de la didáctica; considerando los indicadores que establece el CONACyT para los programas de posgrados de calidad y puedan pertenecer al PNPC, se determinó cerrarlos, ya que no contaban con una planta académica con estudios de Doctorado, pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores, con libros publicados, con artículos en revistas indizadas, y con una baja eficiencia terminal y poca tasa de graduación.

Ante este panorama poco alentador, se tomó la difícil decisión entre directivos y el Comité de Posgrado de clausurar la Maestría en Educación y Docencia, hecho que al ser expuesto a la comunidad académica, generaron controversias y a su vez, aceptación por este cambio; la meta era clara, se determinó crear un nuevo posgrado que incluyera las características de un programa de calidad, para ello, se inició una campaña de socialización y sensibilización tanto en estudiantes como los docentes, mediante conferencias, foros, congresos, reunión con empleadores, egresados, con instancias de gobierno, educativas, del sector productivo, donde todos coinci-

dieron con la necesidad de crear posgrados pertinentes, con características particulares como valor agregado en relación a la oferta educativa de otras universidades; la decisión obedecía a una recomendación de los organismos evaluadores y a la tendencia misma de la internacionalización a que está apostándole la UJAT.

Inician los trabajos de reestructuración, con la integraron de un grupo de académicos de reconocida trayectoria y amplia experiencia, en donde participaron profesores jóvenes y por supuesto, la presencia de los directivos de la División Académica. Hoy el escenario es distinto, la División Académica cuenta con sus propios programas de Posgrado inscritos en el CONACyT.

El comportamiento de los profesores es de colaboración, de trabajo en equipo, de investigación como parte de su quehacer docente, el directivo del campus ha atendido sus necesidades de habilitación con estudios de Maestría y Doctorado, en respuesta a la necesidad de cambio y de transformación de la planta docente. Han adoptado la cultura del cambio como una constante que ha de conducirlos a mejores senderos, son ellos quienes buscan alternativas para estudiar un posgrado, asisten a congresos con ponencias, participan en actividades culturales con sus grupos de clase; en los procesos de evaluación su comportamiento ya no es de indiferencia, por el contrario, se unen a los trabajos de recopilación de evidencias, entre otros cambios significativos que se han identificado en la vida académica de los profesores. Derivado de lo anterior, podemos decir que el cambio surge por la necesidad y las exigencias que tienen las organizaciones para mantenerse dentro del mercado de forma competitiva y dar respuesta oportuna a sus clientes que satisfagan las demandas y expectativas de los estudiantes deseosos de superación.

En lo que respecta a la experiencia del investigador en el ámbito docente, ha tenido la oportunidad de impartir la materia: Pensamiento Matemático en Ciclo Corto, periodo en el cual se inscriben alumnos de todas las divisiones académicas, considerando este proceso como la integración de un grupo de movilidad. Lo curioso es que el grupo se integra de 35 a 45 alumnos de licenciaturas como: Médico Cirujano, Biología, Administración, Idiomas, Comunicación, Nutrición, Arquitectura, Ciencias de la Educación, entre otras.

Es un hecho que los alumnos cuando escuchan hablar de pensamiento matemático, inmediatamente se remiten a

la idea de números, ecuaciones, operaciones aritméticas y esa connotación de la materia hace que desde el inicio se resistan a cursarla en un ciclo normal. Ha escuchado lo siguiente acerca del pensamiento matemático: es una materia complicada, no les gustan los números, sienten pavor por las cuestiones numéricas, odian a las matemáticas, y lo único que quieren es acreditar, aunque sea con la mínima calificación.

Desde allí observo que mi trabajo como docente tiene que ser totalmente distinto, ya que no se trata tan sólo de cumplir con un programa de asignatura, sino venderles la idea a los estudiantes de su importancia y de la necesidad de abordar sus contenidos, ya que su aplicación es tan cotidiana como dormir y comer. La inercia de los estudiantes hacia las matemáticas obedece también a que en anteriores niveles educativos no obtuvieron resultados favorables en materias relacionadas con las matemáticas, además, desde pequeños estigmatizaron a esta disciplina exclusiva para alumnos inteligentes.

Ahora bien, ante esta reacción, el investigador ha implementado algunas estrategias didácticas que han favorecido resultados positivos, si bien es cierto que los jóvenes sienten apatía por la asignatura, al final del ciclo, por lo menos, la actitud es totalmente distinta. Se resisten también al trabajo grupal, y a las exposiciones creativas, ya que están habituados a exponer utilizando únicamente láminas para rotafolio, pero cuando las indicaciones rompen esta tradición, hay resistencias; el trabajo grupal le ha permitido en primer lugar, integrarlos como grupos, que se conozcan, que aprendan a trabajar con otros compañeros, no siempre los mismos, que escuchen y compartan ideas, experiencias y formas diversas de dar a conocer un tema. Se elige al azar un líder que coordinará las actividades del grupo y en conjunto presentan un tema exprofeso para iniciar el ciclo de exposiciones.

Posteriormente, se integran equipos de trabajo de máximo 5 integrantes, donde uno de ellos es el líder y al cual se unen cuatro alumnos más, cada líder se elige al azar. Se orienta a cada equipo sobre el tema que van a desarrollar, se proporciona literatura de fácil comprensión, y se orienta sobre la técnica expositiva que pueden utilizar para sus presentaciones. Dentro de estas destacan el Encuentro de poetas, programas de radio, Sketch de Televisión, cuentos, caricaturas, y otras más; todas referidas al contenido del programa, como, por ejemplo; lenguaje matemático, símbolos, teoría de conjuntos, axiomas, etc. Cada equipo hace su presentación y se evalúan los si-

guientes aspectos: material didáctico, técnica expositiva, manejo de grupo y de contenido, y la creatividad.

Cuando los alumnos entran a esta nueva dinámica de clases y asumen el compromiso de cambio en sus formas de aprender, el objetivo se logra de manera satisfactoria; los resultados del equipo 1, deben ser mejorados por los siguientes equipos, el reto es que entre todos haya colaboración y participación, se promueven los valores y se abre el panorama de que el pensamiento matemático no sólo se centra en la pizarra y en ejercicios de lógica, sino que puede ser abordado de otras formas haciendo menos complicado su comprensión.

Conforme avanzan las exposiciones, los equipos van adoptando el cambio y en sus presentaciones lo demuestran al ir mejorando sus trabajos. Al finalizar el ciclo, hay toda una serie de sensaciones y emociones porque nunca imaginaron hacer algo diferente a lo ya acostumbrado, para ello, el papel del líder es fundamental; se requiere de un líder carismático, proactivo, que promueva en sus alumnos el deseo de cambiar pautas de conducta y formas de pensar, de que las cosas uno es quien las hace posibles, que los miedos se vencen en la medida que se reconozcan y se enfrenten. Y que todo cambio es bueno, solo en la medida que lo adoptemos como parte de nuestra cultura.

En ese contexto, hay que adoptar una nueva cultura que permita la implantación de nuevos paradigmas que ayuden a gestionar el cambio de forma efectiva, sin mayores contratiempos, ni resistencia, ya que estos son aspectos necesarios al momento de implementar un proceso como este. Es preciso acotar que los procesos de cambio surgen fruto de la crisis y esta es la mejor oportunidad que se presenta para que la organización pueda generar un verdadero proceso de cambio e innovación.

DISCUSIÓN

La práctica docente en el aula escolar cambia de significados en todo momento, las experiencias de enseñanza y aprendizaje en cada grupo escolar tienen matices únicos. Por un lado, pueden considerarse por parte del alumno factores tales como: disposición por aprender, gusto por la carrera profesional en la que se encuentra inscrito, curiosidad, habilidades intelectuales, adaptación a nuevos ambientes de aprendizaje, interés por obtener o desarrollar nuevas competencias profesionales; por parte del docente: innovación, creatividad, disposición, com-

promiso profesional y social, gusto por la materia, entre otros aspectos.

Sin embargo, el rol docente no se circunscribe tan sólo a enseñar, en su función como mediador del proceso enseñanza-aprendizaje, el papel de líder es imprescindible, tiene que ser motivador, ejemplo a seguir, inspirador, promover cambios de actitud mediante la comunicación eficaz, pero, en el entorno áulico se presentan procesos de resistencia, tanto por parte del alumno como del docente, he aquí el análisis que se realiza a partir de las experiencias docentes en relación a diversos escenarios académicos en los que el rol docente como líder juega un papel fundamental para lograr aprendizajes significativos. Desde esa óptica, debemos desarrollar en nuestros estudiantes y colaboradores las competencias necesarias, puesto que sin estas no sería posible un verdadero cambio, se debe generar un cambio de actitud y aptitud a todos los niveles de la organización.

Es importante mencionar que, las estrategias de enseñanza en cada materia deben ser acorde a los contenidos de las mismas, diferentes en cada ciclo escolar, adaptables al nivel educativo, deben generar procesos de cambio, reflexión, trabajo colegiado, análisis, entre otros aspectos, de lo contrario se puede caer en la rutina académica; por ello, el rol del profesor al interior del aula es siempre mantener vigente la búsqueda de nuevos ambientes de aprendizaje que incidan en las resistencias que comúnmente pueden presentarse por parte de los alumnos, sobre todo cuando hay predisposición por la materia o la persona quien la impartirá, o también, el hecho de cursar una materia del área general cuyo contenido no es prioridad para el estudiante por considerarlo como una materia de relleno y que poco le aporta a su formación profesional.

CONCLUSIONES

En relación a este tema objeto de reflexión y las distintas cuestiones que se formulan, es oportuno plantear que un proceso de esta magnitud no podría ser llevado a cabo sin antes el papel que jugamos como actores educativos claves en todo este proceso. Nada está terminado, esta experiencia me obliga a repensar mi concepto sobre liderazgo y resistencia al cambio, como procesos conjuntos y que no es tan sólo un fenómeno de grupo, ni tarea exclusiva del docente, sino que involucra al alumno, a la familia, a la División Académica y a la Universidad en general.

A partir de lo trabajado, pude reconocer que el liderazgo y el cambio deben formar parte de la cultura docente, estudiantil e institucional, que cada proceso realizado, por muy sencillo que sea, debe analizarse, evaluarse y detectar fallas para mejorar de manera continua. Se tienen que asimilar algunas funciones, reglas y actividades diferentes, pero también tendrán que resignificarse otras. Los procesos globales de cambio requieren del apoyo incondicional de quien dirige a la Universidad, principalmente, porque es uno de quienes tendrán que adaptarse a los requerimientos de la institución transformada. Ése es el reto de los líderes que expanden sus organizaciones, diversifican sus negocios, redefinen reglas y normatividades; modifican la organización para ser modificados por ella.

Considero, que, con base en la literatura consultada, el liderazgo debe también detonar y mantener el desarrollo de la escuela. Los directores, administrativos, docentes, gobierno estatal y nacional, no solamente deben preocuparse con la tarea cotidiana de hacer funcional una escuela, al mismo tiempo, deben percibirse y actuar como agentes de cambio, promoviendo la innovación y la corresponsabilidad laboral. Las características de quien ejerce el liderazgo tienen una influencia significativa para lograr un cambio; se debe focalizar la importancia de una cultura de cooperación en la División Académica como requisito para crear y mantener la calidad, flexible, capaz de construir y aprovechar el conocimiento y la experiencia de su gente.

Los diversos conceptos del liderazgo y de su papel en la transformación de la Universidad, particularmente en una de sus Divisiones Académicas.

Se requiere entonces un docente sensible, capaz de generar el aula un ambiente de respeto, cordialidad y armonía entre sus alumnos, su función no debe consistir tan solo en enseñar, sino que debe ser un promotor comprometido con su cultura, su trabajo, profesión y ser ejemplo de logro. Para ello se requiere de un amplio criterio cultural, de tolerancia y aceptación de los otros.

Por parte del alumno, es necesario la adopción de patrones culturales propios, que le permitan tener y defender su identidad como universitario; debe reconocerse asimismo como integrante de una institución cambiante, donde su función no es únicamente ser espectador, sino que tiene en sus manos la libertad de cambiar pensamientos, de soñar con un mundo diferente, de desarro-

llar habilidades que le permitan visionar liderazgo en sus decisiones y que el cambio, tiene que ser inmediato.

Por parte de la Universidad, y de la División Académica en particular, es necesario abrir las puertas a nuevas formas de hacer trabajo académico y administrativo; no debe caerse en la apatía, los cambios deben tener una lógica que ha de permear su aplicación en todas las áreas que la integran y quien debe dar razón de ello es el líder; actitudes de coerción no son el medicamento para curar los males de antaño; debe existir un acercamiento más humano con los distintos espacios socioculturales que posibiliten generar aprendizajes significativos y cambios reales en la situación de vida de los estudiantes, docentes y administrativos. Se debe visionar una institución que fortalezca la relación con la sociedad, que mejore sus procesos de comunicación y que las decisiones más importantes involucren a todos sus integrantes.

Finalmente, concluyo este ensayo destacando que la capacidad de emocionarse con nuestras organizaciones empieza por nosotros mismos, debemos dejar de tratar de entender lo que hay que hacer y mirar lo que hemos hecho. Tenemos que empezar a mirar al interior de nuestro corazón y ver lo que realmente creemos que es posible hacer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barroso T. F. G. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, (226), 73-91.

Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual*, Núm. 39, pp. 152-164. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª. Edición, México: Mc Graw Hill.

Molinar, M. del C. y Velázquez, L. M. (2001). *Liderazgo en la labor docente*. 1ª. Ed., México: Trillas.

Montaño, M.; Palacios, J.; y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina*, Vol. 3, núm. 2, pp. 81-107. Recuperado en www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225531007

Novoa R. J. (2000). *El desafío del cambio. Cómo lograr mejores resultados en las organizaciones*. 1ª. Ed., México: El Manual Moderno.

Ramón S. P, y García M. V. (2013). *Guía para la elaboración de proyectos en investigación educativa*. México: UJAT, UPN, CIIEA Y FOMIX.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional, impacto de las emociones*. 1ª. Ed., México: Thompson-Learning.

Reseña de los autores

Bellamira Ramón Payró
Egresada de la Licenciatura en Nutrición de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

José Concepción Aquino Arias
Egresado de la Lic. en Ciencias de la Educación y de la Maestría en Educación por la UJAT, Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Anáhuac-Mayab (Mérida, Yucatán); participó como responsable del área de Vinculación y Educación Continua, Jefe de Posgrado y Profesor-Investigador en la DAEA; docente en la Universidad Valle del Grijalva; Centro de Estudios Profesionales del Grijalva (CEPROG); Universidad Mundo Maya; Universidad Alfa y Omega.

Asbinia Suárez Ovando
Profesora-investigadora de la División Académica de Educación y Artes, Licenciada en Ciencias de la Educación y Maestra en Educación por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Cuenta con Grado de Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad Anáhuac-Mayab. Imparte clases en la Licenciatura en Ciencias de la Educación y en la Maestría en Gestión Educativa, programas educativos adscritos a la DAEA-UJAT. Es miembro del Sistema Estatal de Investigadores y cuenta con el Perfil Deseable PRODEP.