

Liderazgo en enseñanza y ortopedia.

M. M. SÁNCHEZ MARTÍN

CÁTEDRA DE TRAUMATOLOGÍA Y CIRUGÍA ORTOPÉDICA. FACULTAD DE MEDICINA DE VALLADOLID

Resumen. ¿Por qué no tenemos mejor liderazgo? Esta pregunta se plantea una y otra vez. Nos quejamos, expresamos nuestra decepción y a menudo nuestra afrenta, pero no surge ninguna respuesta. Después de exponer la naturaleza del liderazgo, se intenta contestar a estas preguntas, enfocándolas a la educación: interacción entre líderes y seguidores, contextos, atributos, cimientos de líderes, y líderes creativos y sostenibles; y al liderazgo en ortopedia.

Leadership on orthopaedic teaching

Summary. Why do we not have better leadership? The question is asked over and over. We complain, express our disappointment, often our outrage, but no answer emerges. In this paper, after the nature of leadership is offered, the intention is to answer the different questions, focused on education: the leader-followers interaction, contexts, attributes, pillars of principal ship, creative and sustainable leadership; and orthopaedic leadership.

Correspondencia:
Miguel María Sánchez Martín
Regalado, 13, 6º
47002 Valladolid

LÍDERES Y LIDERAZGO: ALGUNOS CONCEPTOS

Liderazgo es una palabra que se encuentra al nivel más alto de su uso diario como transmisor de intenciones. Todo lo que modela nuestro pensamiento. El aura con la que tendemos a rodear las palabras líder y liderazgo hace difícil pensar con claridad. El buen sentido llama a la desmitificación.

Liderazgo es el proceso de persuasión o ejemplo por el que el individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a perseguir objetivos que mantienen o comparten el líder y sus seguidores¹.

En cualquier grupo establecido, los individuos tienden a desarrollar sus diferentes papeles y no el del líder. Ellos forman parte del sistema, sujetos a las fuerzas que afectan al sistema. Realizan ciertas tareas o funciones esenciales para que el grupo pueda cumplir sus objetivos. Todo lo que se sabe acerca de las interacciones entre líderes y seguidores se refiere a que comunicación e influencia fluyen en ambas direcciones. Los elementos de esta comunicación de doble vía, no reaccional, no verbal e inconsciente, juegan su papel. En este proceso los líderes forman y son formados.

Las connotaciones de la palabra *seguidor* sugieren demasiada pasividad y dependencia para crear un término ajustado a todos los que se encuentran en el otro extremo del diálogo con líderes.

En esta sociedad nuestra, el liderazgo se encuentra en todos sus segmentos: gobierno, negocios, trabajo organizado, profesiones, comunidades minoritarias, universidades, agentes sociales, etc.

Conviene distinguir el liderazgo de otras acepciones. Así, no hay que confundirlo con *estatus* (posición). Tampoco hay que confundirlo con *poder*. Los líderes siempre tienen cierta cantidad de poder originado en su capacidad de persuasión; mucha gente poderosa carece de las dadas del liderazgo; su poder deriva del dinero o de la capacidad de infligir daño, del control de alguna pieza de la maquinaria institucional o del acceso a los media.

Finalmente, tampoco hay que confundir el liderazgo con la autoridad oficial que siempre es el poder legitimado.

¿Puede aplicarse a los líderes el término *élite*? La palabra se aplicó una vez a las familias con estatus social exaltado. Algunos críticos sociales utilizan esta palabra con segunda intención, con sentido negativo. Pero en cualquier sociedad, sea cual sea su tendencia (democrática, oligárquica), hay élites en sentido sociológico de alto estatus: intelectual, artístico, atlético, político, etc. La marca de una sociedad abierta es que el estatus o posición de la élite se aprende generalmente y que los que lo han aprendido no utilizan su estatus para violar las nor-

mas democráticas. En nuestra sociedad, los líderes están entre las muchas "élites ejecutivas".

La palabra *manager* o director indica habitualmente que el individuo así denominado tiene un puesto directivo en una organización, presidiendo la parte más alta de los procesos para que la organización funcione, asignando recursos preferentemente y haciendo el mejor uso posible de las personas.

Muchos líderes quiméricos se enfrentan en ocasiones a tener que tomar decisiones como hace cualquier director. Ciertamente, hay situaciones intermedias entre ambas categorías de líderes y directores. El director se encuentra más conectado a una organización que el líder. Por ejemplo, Gandhi fue un líder antes de tener una organización.

Hay varios tipos de líderes, con muchos estilos y cualidades diferentes. Algunos son silenciosos y a otros se les oye a distancia. Algunos tienen su fuerza en la elocuencia, algunos en el juicio, otros en el valor.

El hecho de que haya muchos tipos de líderes tiene implicaciones para la educación del liderazgo. Los que quieren serlo desde temprana edad tienen en su cabeza un modelo ideal que es inevitablemente constrictivo. Por ello, habría que hacerles entender que hay muchos tipos y estilos de líderes, y estimularles a que se orienten hacia aquellos modelos que más les convengan¹.

En cualquier caso, las personas dotadas para el liderazgo, según Coleman², tienen estas características:

- Articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y objetivos compartidos.
- Cuando resulta necesario saben tomar decisiones independientemente de su posición.
- Son capaces de guiar el desempeño de los demás. Y
- Lideran con su ejemplo.

El líder emocional

El líder diestro no pierde el contacto con las corrientes emocionales sutiles que mueven a los grupos y es capaz de anticipar el impacto de sus decisiones al respecto. Se hace creíble por su capacidad para captar sentimientos inexpressados y articularlos en beneficio del grupo, de un modo que no hace sino corroborar tácitamente a sus interlocutores que han sido adecuadamente comprendidos. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la propia experiencia del grupo.

Ciertamente, el líder es también una fuente de clima emocional en la organización y su empuje resulta clave para movilizar a todo un grupo en la misma dirección. Esta transmisión de energía emocional convierte a los líderes en auténticos timoneles de una empresa, quienes acabarán determinando su curso y dirección².

La capacidad de convencimiento de un líder en parte depende de cómo fluyan las emociones dentro del grupo. Durante su presidencia en USA, Ronald Reagan era conocido como el "gran comunicador". El poder emocional que le caracterizaba como actor profesional se manifestó en un estudio en la forma en que sus expresiones podían afectar a quienes presenciaron el debate electoral con su adversario Walter Mondale, que perdió las elecciones porque no poseía tal impacto emocional, ni siquiera sobre quienes simpatizaban con sus puntos de vista³.

Pero la facilidad con que las emociones fluyen del líder al grupo también presentan algunos inconvenientes. Un líder tosco, arrogante o arbitrario, acaba desmoralizando a un grupo. En cambio, los líderes que triunfan muestran un alto nivel de energía positiva que acaba impregnando a toda la organización.

El llamado carisma depende de tres factores: experiencia clara de las emociones, capacidad de expresarlas de manera convincente y el hecho de ser más emisor de emociones que el receptor. Las personas muy expresivas se comunican mediante la expresión facial, la voz, los gestos y, en suma, con el cuerpo entero, una prerrogativa que les permite inspirar, convencer y movilizar a los demás⁴.

El líder puede generar ondas emocionales a su grupo. Los líderes más eficaces son cordiales, sociables, expresivos, democráticos y honrados, una impronta que llega a afectar a sus subordinados. Por el contrario, los menos eficaces son más duros, intransigentes, distantes, irritables, burocráticos y menos cooperadores, y también lo son sus subordinados. Los líderes mediocres tienden a pasar desapercibidos, mientras que los más sobresalientes se relacionan con todo el mundo, interesándose por su familia y sus asuntos personales.

Para las empresas que sufren el embate de las olas del cambio -que no son pocas- no basta con el jefe tradicional, sino que necesitan un líder carismático e intuitivo.

El modelo del llamado "liderazgo transformacional" va más allá del estilo de gestión habitual y exige un tipo de líder cuyo entusiasmo sea capaz de movilizar a sus colaboradores, y también son personas que fomentan las relaciones con sus subordinados.

El liderazgo: poder y moralidad

Es interesante yuxtaponer el poder y la moralidad al liderazgo. El poder tiene connotaciones que nos hacen sentirnos incómodos, y esto merece alguna explicación. El pensamiento de la frase de Lord Acton "el poder absolutamente corrompe" ha penetrado profundamente en

nuestro sentimiento, tal vez porque la mayoría de nosotros puede identificar fácilmente a individuos que se han relacionado con el poder de esta manera, especialmente en el mundo de los negocios, la política o el fútbol. Sin embargo, no deberíamos ser tan tontos como para pensar que los líderes de la enseñanza se encuentran inmunizados contra esto. A veces, se hacen arrogantes, chauvinistas, caprichosos en su comportamiento, y tóxicos para la institución a la que sirven. No se puede asegurar hoy que estas características pertenezcan a una etapa pretérita⁵.

Por otro lado, no es difícil encasillar el poder en una luz más positiva. Los profesores no se caracterizan por su capacidad para ponerse de acuerdo con otros, pues, en general, cuando esto ocurre en un grupo de profesores, suele haber opiniones conflictivas. Sin embargo, si se indaga sobre su compromiso con el trabajo, lo encontrarán duro para evitar algo muy similar y desear hacer una diferencia en la vida de los estudiantes, a cuyo servicio están. En este sentido la noción de poder puede definir la amplitud de esta diferencia. Los líderes poderosos marcan una diferencia potente. Aunque la noción de poder puede ser finita, por otro lado, es una posible fuerza que si no infinita, puede extenderse en proporciones inimaginables cuando el compromiso y la motivación intrínsecos de los miembros de la institución se mantienen despiertos y en situación de alerta. La importancia de la voz de los estudiantes, mejorada en años recientes, recuerda a los profesores que el poder no sólo se basa en el salario que tengan. Ahora, la noción del "supercabeza" parece estar desacreditada, aunque sólo recientemente, lo que sugiere que nuestro conocimiento acerca de la naturaleza del poder puede estar madurando, y se puede pensar que la institución estudiantil ha dado en general grandes saltos hacia delante, porque el liderazgo ha encontrado una vía para aflojar y canalizar el latente o frustrado poder dentro de la organización. Sería bueno pensar con Disraeli (contemporáneo de Lord Acton) sobre el poder cuando dijo que "todo poder es una confianza y somos responsables de ejercerlo".

A propósito de la moralidad, hay que observar que la modestia puede ser una cualidad menospreciada de liderazgo que puede marcar una potente diferencia cuando es una característica principal de profesores relevantes. Un líder modesto es fácil que sea un trabajador natural del equipo, una persona que escuche mejor y un disipador del mito de estar en todas partes, es decir, omnipresente. Hay que entender que la posición de líder de enseñanza es tan exigente como la de un gran profesor altamente cualificado y experimentado, que solamente puede aspi-

rar a ser bueno en algunas facetas del trabajo y tiene que buscar rodearse de personas que complementen sus cualidades, no permitiendo que el ejercicio de liderazgo se limite a los miembros de una pequeña jerarquía. Como dijo Carl Jung, "el verdadero líder está siempre liderado".

Hay que pensar que la enseñanza obliga a desarrollar en la gente joven la capacidad para tener juicio moral y una predisposición a actuar sobre este juicio. A pesar de que en la enseñanza pública hay un incremento de relativismo moral, en la práctica existe gran consenso sobre la importancia de la justicia, la verdad, la tolerancia, la responsabilidad, la compasión y la cooperación, que no necesitan mostrarse demasiado pronto ya que no es fácil que se expongan pronto en cualquier momento, especialmente desde que nuestra sociedad parece estar gritando que en una visión optimista sobre la naturaleza humana, se está buscando ofrecer lo mejor de la gente. Por ello, ¿no se sorprenderían si se les hace frente con la pregunta "lo están haciendo ustedes bien"?⁵.

INTERACCIÓN ENTRE LÍDERES Y SEGUIDORES

Pasión por la enseñanza

¿Qué es lo que hace de algunos líderes ser tan apasionados por inspirar a su equipo y transformar la vida de los estudiantes?

La pasión a la que nos referimos es la que crea la diferencia en cambiar o trastocar las creencias en realidad; esto es el liderazgo profundo, apasionado. La pasión "trabaja" sobre el lado emocional del liderazgo.

La pasión tiene que ser la fuerza rectora que mueva la clarividencia en acción. Bennis y Nanus⁶ utilizan una definición clásica para argumentar que la creación del sentido de significado es el que distingue las características del liderazgo; "el líder actúa sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores, compromisos y aspiraciones..., los líderes a menudo inspiran a sus seguidores un alto nivel de realización o logro, mostrándoles cómo contribuye su trabajo a fines valiosos. Es una llamada emocionada a algunos sobre las necesidades humanas más fundamentales: la necesidad de ser importante, establecer una diferencia, sentirse útil, ser partícipe de una empresa de éxito, y que vale la pena".

¿Pero qué destrezas debe ofrecer el liderazgo "profundo" para trastocar la pasión en realidad? Los gobiernos de cada país ya se encargan de "imponer" cambios educacionales, tanto a nivel de los estudiantes como sobre las cualidades del liderazgo. Esta cultura de res-

ponsabilidad llega a comportarse de forma opresora mediante objetivos a qué disparar y distribución de "enseñanza superficial" que daña gravemente los objetivos y conocimientos de la "enseñanza profunda", y es entre dos aguas como pueden apasionarse los verdaderos líderes. ¿Qué pueden hacer, pues, estos líderes apasionados para cambiar las cosas a mejor con una base moral?

Davis y Brighthouse⁷ ofrecen algunas ideas al respecto:

Primero, los líderes apasionados enuncian la representación de pensamientos mediante la creencia profundamente enraizada de mejores oportunidades y resultados alternativos. En esencia, es fundamental conectar el corazón con la cabeza. La capacidad para transportar el sentido de la importancia y la urgencia del viaje hacia nuevos y mejores futuros.

Segundo, los líderes apasionados comparten valores. No sólo articulan valores en declaraciones y programas escritos, sino también en el lenguaje e interacciones de cada día.

Tercero, los líderes apasionados establecen ejemplos y métodos que son posibles. Convencen a los demás con su modelo personal, de lo que puede llevarse a cabo y de su comportamiento ético. Ellos están a distancia de los lenguajes que dicen que "hay que subir el listón para cerrar la apertura".

Cuarto, los líderes apasionados se comprometen a largo plazo, crean orientaciones sostenibles para la enseñanza y el desarrollo de la organización.

Quinto, los líderes apasionados se interesan de forma positiva en "establecer una diferencia y atender un reto", trasladándose de un ambiente confortable y cómodo a otro de gran ejecución y reto, lo que, a menudo, supone más reto personal y profesional. Esto quiere decir echarle coraje al asunto para no aceptar el status quo.

Sexto, los líderes apasionados celebran los logros y el éxito en sentido amplio. Creyendo que la enseñanza y la formación son un duro trabajo, de la misma manera el disfrute y la alegría forman parte de la perspectiva positiva que desarrollan. Por ello, los líderes crean ceremonias y tradiciones como medios formales de celebración por los logros de colegas y estudiantes.

En fin, los líderes apasionados se encuentran estimulados por su materia, las cosas que a ellos les hacen diferentes.

La química de los líderes docentes

Mirando hacia delante y mostrando el camino, el liderazgo puede ser interpretado como un proceso de cambio. Según Antonio Machado, "caminante no hay camino, se hace camino al andar". Igualmente los líderes

tienen que crearse un camino para caminar. El asunto de liderar día a día con los estudiantes es testigo de la necesidad que tienen los líderes de "pensar con los pies en el suelo", para impulsar la resolución de múltiples problemas. Sin embargo, la presión constante o el estrés de este tipo de vida tiene un precio para los líderes, en forma de "quemarse" (burnout), malestar crónico y tasas de retiro cada vez mayores.

Sytsma⁸ expone la manera con que los líderes pueden encajar en el proceso de cambio de una manera holística. El proceso de cambio comporta su participación en el trabajo tanto interno como externo para permitir un liderazgo sostenible que le está empobreciendo personal y profesionalmente.

Cambiar es un término que se aplica en este caso, indicando un movimiento continuo hacia una adaptación óptima, es decir, la manera de explorar qué tienen los líderes.

Conviene empezar utilizando el término de cambio profundo introducido por Quinn⁹, en el que no hay vuelta atrás. El cambio profundo difiere del incremento de cambio en que aquél requiere de nuevas formas de pensar y comportarse. En esta forma de cambio la ausencia de un control de mano consciente disuelve el pensamiento lineal "causa/efecto" y permite un proceso de cambio para sintetizar nuevas formas de ser y hacer. La importante tarea de cambio consiste en relacionar la vida interior hacia un cambio social externo e intentar continuamente establecer o crear un reino de culturas, donde los mundos interno y externo puedan relacionarse ampliamente entre sí, de uno mismo con los demás, de individuo a comunidad, que resulta ser una de las salidas más complejas de nuestro tiempo. Pero nada cambia sin una transformación personal. Transformación quiere decir cambiar la forma, pero ser consciente de que se toma para cambiar tanto el perfil interno como la forma externa.

El cambio auténtico, la transformación fundamental requiere cambiar los modelos subyacentes de pensamiento y emoción que han creado las viejas estructuras en primer lugar..., transformar requiere cambiar lo que significa, es decir, lo que debería cambiarse comprendiendo lo que es erróneo y por qué necesita cambiarse.

Cambiar la forma y la hechura supone conectar cambio y significado. Pero el cambio crea choque porque perdemos nuestro sentido del ego, y esto proporciona dolor y cierto quebranto emocional, si bien es cierto que esto es, y no la armonía, lo que induce al cambio y posiblemente a sentirse mejor.

El miedo al cambio comporta vivir con ambigüedad. Muchos están dispuestos a sufrir el dolor que ya conocen

con un tipo de resistencia pasiva al cambio. Vivimos en un momento en que se presta mucha atención en educación al cambio externo, sistémico. Mucho de este cambio externo se ha impuesto a los educadores y ha generado mucha resistencia. La resistencia es cambiar *per se* más que la consecuencia de cualquier análisis crítico de la iniciativa de cambio. Pero el cambio que interesa ahora es el que viene de dentro y nace del valor que proporciona la autoliberación y el autodesarrollo. O sea, que el cambio personal y social empieza dentro del líder; al dar los primeros pasos, los líderes pueden tomárselo en serio.

La rectitud humana se encuentra ampliamente en el exterior, dimensión explícita relacionada con los planes del mundo percibido por los sentidos, pero también hay una dimensión más intuitiva, interna. Parece ser que ambas funcionan unidas en un todo indiviso en continuo movimiento.

Bohm¹⁰ explica esta fragmentación en trizas del conjunto de movimiento fluyente. Para los líderes de enseñanza con múltiples exigencias constantes de su tiempo, la tendencia es aceptar el hacer y la actividad explícitos de la dimensión externa, con lo cual se deja de actuar sobre la dimensión interna más contemplativa del ser.

Para los líderes de enseñanza cambiar de dentro afuera más que de fuera adentro es un asunto sobre lo que vale la pena estudiar y reflexionar.

Para situarse completamente en el mundo, en un mundo que cambia su manera de ser, es vital tener sentido de participación activa. Buscando el camino al andar a través del trabajo interno y externo, se puede participar en su propia transformación.

LÍDERES CREATIVOS PARA EL FUTURO DE LA ENSEÑANZA

La creatividad es uno de los ingredientes esenciales de individuos, equipos y organizaciones de alta competitividad¹¹. Ser creativo significa derrochar talento e imaginación y, al mismo tiempo, aceptar el riesgo y, en algunos casos, mantenerse al margen de lo cotidiano, lo habitual, de las normas aceptadas de referencia. Los líderes creativos, en general, prosperan en circunstancias que otros entienden como caóticas y desordenadas. Sin embargo, la creatividad no se entiende como un paquete de habilidades, líneas o ajustadas competencias que hay que aprender, enseñar o aprobar. La creatividad surge de una pasión profundamente enraizada, y actúa y piensa de manera diferente para llevar a cabo acciones, cometer equivocaciones o vislumbrar las innovaciones potenciales y posibles a nivel pequeño o grande. No siempre indica dar

saltos abundantes hacia delante o grandes cambios para reformar o redefinir el pensamiento. En una situación diaria, contribuye a crear flujo y energía al individuo, al equipo y a la organización¹².

Desarrollar creatividad

Definir la creatividad no es fácil debido, de entrada porque depende del contexto y forma o formas de creatividad que se establezcan o representen. La creatividad evoca una respuesta emocional en aquéllos que la experimentan o se comprometen con ella. El percibimiento de la creatividad de una persona puede ser considerada por otra como disparatada, temeraria o demente. Juzgar la creatividad depende de la particular y singular perspectiva que uno tiene sobre el mundo¹³.

La creatividad, sin embargo, se define o entiende como la necesidad de desarrollar líderes creativos de manera más apremiante a como ha sido antes. Hay una crisis en la sucesión del liderazgo en muchas partes del sector público y privado, y la enseñanza no se libra de ello. Sin embargo, las generaciones venideras de líderes de la enseñanza no se crean de la noche a la mañana. Se necesita hacer crecer los propios futuros líderes, investigando ahora en liderazgo con talento. Los líderes del futuro han de distinguirse por su capacidad para colaborar y ser creativos cualquiera que sea su contexto. Acelerar la capacidad creativa se consigue principalmente instilando un fuerte sentido de compromiso y también asegurando que se reforzará el sistema y la colaboración, así como la destreza más importante de liderar. Esto se hará mediante esfuerzo individual en organizaciones que desarrollen fuertes sociedades de práctica.

Líderes creativos en acción

El liderazgo creativo se refiere sobre todo a la influencia y el cambio. En este sentido, los líderes reconocen la necesidad de influir en los demás para que suelten su talento llevado al máximo. Esto no se consigue manipulando, porque la creatividad sólo puede florecer cuando el liderazgo formal refleja, de manera auténtica y genuina, un deseo de excelencia. Estos líderes tienen un núcleo de valores que no es negociable. Tienen una visión de su trabajo u organización que asienta en una intención moral, social y ética clara y consistente. Esto supone remover los obstáculos estructurales y culturales que de manera activa impiden que los demás trabajen unidos, aprendan unos de otros y se equipen entre sí para ser creativos mediante interacción y diálogo, porque la creatividad es el producto final del desacuerdo, la colaboración y el diálogo profesionales.

Una de las mayores amenazas para la creatividad en nuestras instituciones docentes es la práctica del liderazgo conformista. Otra es el individualismo egoísta para crear reflexión, acción y prácticas creativas, que es lo que menos se necesita y busca para el futuro. Al contrario, en las próximas décadas lo más importante es colaborar sin límites y tener capacidad para crear equipos efectivos¹⁴.

Si la creatividad es un producto final de la interacción, interdependencia y disonancia, muchas de nuestras organizaciones contemporáneas no se encuentran simplemente adaptadas a este objetivo, pues funcionan en su cargo o posición más que para el procedimiento, más con rivalidad que con colaboración, más con independencia que con interdependencia. En definitiva, muchas de nuestras organizaciones necesitan, cara al futuro, más que resistir, abrazar el pensar de manera creativa, e inconscientemente aplastan su potencial creativo. Se necesita encontrar nuevas vías para rehacer y rediseñar las organizaciones desde dentro para que puedan hacer salir el potencial creativo.

Los líderes formales tienen que jugar un papel básico para orquestar las condiciones, para impulsar o negar la creatividad. Tienen que demostrar imaginación, versatilidad y tenacidad para establecer las maneras de trabajar para dar lugar a logros creativos más fácilmente, así como para crear oportunidades de diálogo, discusión o debate abierto entre diferentes grupos de personas.

Las *comunidades* son un contexto necesario para la creatividad, ya se trate de comunidades científicas, artísticas, educacionales o de negocio. Son necesarias porque la creatividad se dispara y alimenta mediante interacción y construcción compartidas. Las ideas pueden venir de muchas partes y de cuantas más se disponga mejores ideas surgirán.

En suma, el liderazgo creativo es un liderazgo sin ego.

Crear equipos de líderes creativos

El liderazgo creativo es una respuesta imaginativa, a través del pensamiento, a las oportunidades y retos que inhiben el aprendizaje a todos los niveles. Esto quiere decir: ver, pensar y hacer cosas diferentes en orden a mejorar las posibilidades vitales de los estudiantes. Los líderes creativos también proporcionan las condiciones, el ambiente y las oportunidades para que los demás sean creativos.

Los retos que la educación plantea en el siglo veintiuno demandan una nueva orientación al liderazgo y a la educación mediante liderazgo creativo. Preparar a los estudiantes para un rápido cambio en el mundo supone

que los líderes necesitan ser flexibles y adaptables, capaces de tratar lo incierto y "pensar con los pies en el suelo", necesitan estar preparados para crear respuestas creativas a los problemas y a las oportunidades. Pero esto no es una tarea individual. El camino hacia el futuro es apañar a los diversos talentos de equipos de liderazgo creativo para asegurar que su experiencia de trabajo, juntos, les ayude a potenciar la enseñanza a la gente joven y persuadir a muchos miembros de equipos de líderes mayores que han decidido no solicitar a los jefes que puede ser más atractivo de lo que habían previsto¹⁵.

CAMPOS DE ACTUACIÓN DEL PROFESORADO

El liderazgo docente está sufriendo un cambio rápido en su naturaleza debido a las exigencias cada vez más complejas de sus rectores, que influyen decisivamente sobre la denominada "alfabetización emocional", también conocida como las habilidades sociales, emocionales y de comportamiento¹⁶. Su filosofía se basa en tres pilares principales: liderazgo, dirección y pedagogía -según opinión de Campbell¹⁷-, en el sentido de que "los profesores importantes tienen que ser líderes, administradores (directores, en sentido amplio) y profesionales.

El *liderazgo* (primer pilar) se ha definido de muchas maneras. Una de ellas establece que "es considerado como la habilidad de una persona para inspirar a otras". Esta influencia tiene dos niveles. Una se basa en el conocimiento de mutuo beneficio o "de liderazgo de transacción o negociación", mediante el cual se motiva a los seguidores del líder premiando acciones, comportamientos o actitudes; este acto produce beneficio en ambas partes. El segundo enfoque del liderazgo es la capacidad de crear un alto nivel de compromiso procedente de la fuerte relación emocional entre el líder y el liderado. Esto se conoce como "liderazgo de transformación" que, a su vez, depende de cuatro elementos fundamentales: influencia idealizada, inspiración de motivación, simulación intelectual y consideración individualizada¹⁸.

En la discusión sobre la naturaleza del liderazgo, Klein y House¹⁹ han escogido la metáfora de la llama creada por tres elementos: la chispa del líder, el material de quemar del liderado y el oxígeno, como circunstancias ambientales.

El segundo pilar se refiere a la *dirección* o gestión, que puede considerarse como la encrucijada del conocimiento heterogéneo, ciencia y tecnología de naturaleza pragmática a disposición de los que tienen que tomar decisiones y resolver problemas. Por tanto, supone dirección, planes, programación, regulación, financiación,

gestión de personal y equipamiento, rendimiento y control de tiempo, dirección de reuniones y comunicación hacia arriba y abajo. Campbell sugiere que la gestión educacional debería poner énfasis en los objetivos de educación más que en los fines de la gestión.

La gestión de educación describe las capacidades en forma de etapas (dirección, finalidades y objetivos, plan de cómo debe hacerse el progreso o conseguir objetivos, organización de recursos disponibles). De nuevo, Campbell considera -con insistencia cada vez mayor- la complejidad de la dirección educacional. En general, en la actualidad se pone cada vez más énfasis en el entrenamiento de los líderes en cuestiones de gestión, ya que están faltos de capacidad para ello¹⁶.

El tercer pilar es la *pedagogía*. Van Manen²⁰ explica el término pedagógico sobre cómo hacer más de líder que de profesor, permitiendo que el conocimiento ocupe su sitio: "un tipo de liderazgo que camina a menudo detrás del que es enseñado". Es una definición apta teniendo en cuenta el énfasis creciente del tutor y entrenador dentro del sitio de trabajo educacional. La cuestión es si el pedagogo es un experto en pedagogía sólo o también un líder pedagógico. La autoridad pedagógica es la capacidad de un líder educacional para movilizar a la gente y la comunidad para enfrentar retos y hacerles progresar, resolviéndolos.

Pero existe un cuarto pilar: la *inteligencia personal*, entendida como inteligencia social y capacidad para comprender y relacionarse con la gente. Sin embargo, para trabajar, liderar o dirigir a la gente, se necesitan dos inteligencias personales que se incluyen en la inteligencia social: la inteligencia interpersonal e intrapersonal. La inteligencia intrapersonal, según Gardner, es una capacidad correlativa, dirigida hacia adentro. Es la capacidad de concebir un modelo preciso y verídico de uno mismo y ser capaz de utilizarlo para funcionar con efectividad en la vida con esta capacidad cognitiva para conocer, reconocer, entender y tener "feeling" con nosotros mismos. Una fuerte inteligencia intrapersonal puede guiarnos a desarrollar nuestra autoestima y autopotenciación y aumentar el carácter que hay que añadir en resolver problemas²¹.

Los líderes a menudo poseen cualidades interpersonales, concretamente una capacidad para comunicarse y cooperar con otras personas. Hay que insistir que este autorreconocimiento crea un clima positivo y relajado que aumenta la posibilidad de aprender. La sabiduría que proporciona la edad (en hombres y mujeres) puede percibirse como encarnación del componente intrapersonal.

PRECEPTOS PARA INVESTIGAR EL LIDERAZGO

Investigar en liderazgo de la educación busca sistemáticamente de manera crítica y autocrítica contribuir al avance del conocimiento y, al hacerlo, se propone básicamente informar de los juicios y decisiones del liderazgo en orden a mejorar la función docente.

Watson²² establece siete preceptos, en este sentido; son los siguientes:

- Necesidad de tener en cuenta la naturaleza aplicada del campo. Desde un punto de vista más bien epistemológico, debe entenderse como campo, no una forma de conocimiento -entendiendo que la investigación en liderazgo educacional es un campo de conocimiento- teórico, sino práctico, lo cual no quiere decir que los estudiantes tengan que pasar de las posibilidades teóricas para facilitar el conocimiento.
- Necesidad de diferenciar, no de "balcanizar". Este campo se superpone a otras partes como la administración, la dirección y la política educacionales, debiendo diferenciarlos como subcampos y tratarlos por separado, si bien algunos piensan que pueden coexistir dos o más.
- Necesidad de ser amplio e inclusivo. Últimamente este campo ha sido alocadamente considerado de manera estrecha y exclusiva. Gunter y Ribbins²³ han desarrollado una orientación que permite comprender cómo se produce el conocimiento en nuestro campo, lo que produce, quién lo produce, por qué lo produce y dónde se produce, es decir, seis tipologías de producción de conocimiento interrelacionadas.
- Necesidad de ser reflexivo y rigurosamente acumulativo. Esto debe ser potenciado. Reflexivo en el estudio y práctica del liderazgo educacional en el sentido de llegar hasta el límite de la crítica y la creatividad. Deberá ser acumulativo en el sentido de que los que se embarquen en ello tengan un buen conocimiento del estado del conocimiento existente y la determinación de crear más sobre él con su propio trabajo.
- Necesidad de altos modelos éticos. La investigación educacional debería ser manejada con respeto a las personas, conocimiento, valores democráticos, calidad de investigación educacional y libertad académica.
- Ser necesariamente accesible. Hay razones para publicar los resultados de investigación en educación en todo lo relacionado con la educación, ya sea

general o en relación con los líderes de la misma, con dos objetivos: buscar crítica y contribuir a una divulgación disponible de la teoría, política y práctica.

DIFERENCIAS ENTRE ENSEÑANZA SECUNDARIA Y UNIVERSITARIA

Existen diferencias, en el sentido de pérdidas y ganancias, en el liderazgo y enseñanza de secundaria y universidad²⁴. Con relación a la vida de trabajo y objetivos, en la enseñanza secundaria, la credibilidad se gana mostrando habilidades en supervivencia y éxito en la clase. Las universidades lo hacen, en cambio, estimulando cada vez más el conocimiento y la producción de conocimiento.

Por tanto en los colegios a los profesores se les estimula para creer que su auténtico problema es desarrollar y dirigir a la gente, mientras que los académicos, sobre todo en épocas más pretéritas, consideran que la investigación debería ser su principal preocupación.

En la educación secundaria los horarios son comparativamente cortos y muchos profesores tienen menos compromisos vespertinos. Las vacaciones son sin embargo limitadas y los más concienzudos están más dispuestos a ocuparse sobre todo del correo electrónico, marcar lo que se les encomienda y el desarrollo del curso.

Aunque los universitarios tienen vacaciones más cortas también están menos sobrecargados por el volumen y la variedad de conflictos humanos. La educación secundaria está más masificada.

La vida en ambos casos tienen una marcada influencia por temas de especialización.

En cuanto a liderazgo y organización, la educación secundaria está menos controlada, dirigida y aparentemente atrapada en un estadio intermedio, tal vez híbrido, de evolución directiva que no se ajusta bien a la inmensa demanda del ambiente político.

Los profesores universitarios tienen un alto grado de propiedad en lo referente a sus escritos, investigación y estudiantes, haciéndolo sin pensar en el coste de personal.

Muchos profesores universitarios buscan justificarse contra los criterios de la dirección, que no tienen nada que ver con enseñar, aprender o investigar²⁴.

LIDERAZGO EN CIRUGÍA ORTOPÉDICA

Existe gran necesidad de líderes en Cirugía Ortopédica. Hay preocupación creciente porque nuestra especialidad no consigue crear nuevos líderes. La inexorable intrusión en la medicina práctica, durante los últimos veinte años, de la industria, el gobierno, los negocios y

las compañías de seguros, ha creado la necesidad de que un gran número de profesionales dediquen una buena parte de su tiempo en dirección, organizaciones y liderazgos al servicio de la especialidad. Teniendo en cuenta el creciente incremento de la vida, las exigencias profesionales y el tiempo dedicado a la familia, no sorprende que la participación voluntaria de los médicos en tareas organizativas sea más bien escasa²⁵.

En tiempos pasados, las pocas personas que eran necesarias para dirigir un pequeño número de organizaciones ortopédicas era sencillo relativamente ya que procedían de la universidad, donde ocupaban una cátedra y muchos eran los líderes de la organización. Ahora, en cambio, no sólo han crecido exponencialmente estas necesidades de líderes sino que las habilidades para este fin han aumentado enormemente.

Antaño, los líderes eran experimentados en la práctica clínica, la docencia y la investigación y se les escogía por su excelencia en estas tres dedicaciones de la medicina universitaria. Ahora, las necesidades no son las mismas para el futuro de la cirugía ortopédica. Las cualificaciones para los líderes futuros son otras bien distintas: perspicacia, valores, experiencia en tutoría y comunicación, capacidad para dar confianza y disposición a aceptar responsabilidades. Además, deben reunir otras cualidades como aguante, coraje, resolución, adaptabilidad y flexibilidad. En conjunto, habilidades exactamente distintas a la triada clásica.

Hay que crear una cantera, como en los deportes de élite, para que los médicos actúen colaborando e identificándose con la misión de las organizaciones propias, que no se ajustan necesariamente a las cualidades de mejor clínico, cirujano, profesor e investigador. Muchas de estas cualidades o desempeños a veces son innatos, pero en general hay que aprenderlas o potenciarlas.

La subespecialización ha producido recientemente una cantidad enorme de jóvenes ortopedas que han enfocado su actividad para ser líderes en cirugía de cadera, rodilla, mano, columna, etc. Sin embargo, es necesaria la presencia de una voz integradora que sirva a nuestros pacientes, y, aunque la subespecialización es beneficiosa, hay necesidad de crear futuros líderes que aspiren al liderazgo y representen a toda nuestra especialidad y a *todos* nuestros pacientes.

La Asociación Americana de Ortopedia (AOA) ha desarrollado programas en este sentido, cuya misión presenta cuatro objetivos: identificar, desarrollar, comprometerse y reconocer el liderazgo para promover el arte y la ciencia de la ortopedia.

¿Pero qué criterios deben seguirse para el liderazgo?

Se entiende por criterios de liderazgo la presentación de las posiciones de influencia, con el convencimiento de que hay que seleccionar a personas para altos niveles de liderazgo, asunto esencial para que la Cirugía Ortopédica, como profesión, sobreviva en el futuro sobre la base de que ninguno de nosotros -señala Swiontkowski²⁶- estamos inmunizados frente a las debilidades humanas.

La tendencia actual de los que alcanzan el liderazgo en nuestra profesión es hacia el éxito económico, que es una forma de halago basada en la envidia o en valores sociales importantes: a menudo los individuos han conseguido tener éxito evitando la responsabilidad y la crítica de los colegas que trabajan en la comunidad o ambiente hospitalario -que adopta y en muchos casos financia su desarrollo-, y no trabajando en el círculo de los compañeros médicos. La medida de la credibilidad en el liderazgo es aquella que permite una medida más fácil: el dinero. Muchos líderes de influencia tienen contactos frecuentes con médicos jóvenes a través de programas de formación médica. La actitud de evitar situaciones complejas, como ocuparse de varias partes de la especialidad (subespecialidades) o una abultada práctica de grupos de ortopedia y centros académicos, obtener importancia y seguridad económica rápida y ostentosamente exhibida, tiene impacto sobre las generaciones más jóvenes que se

están planteando sus propios valores sobre el liderazgo. Los criterios para triunfar empiezan a moverse por salarios de comienzo, evitando acudir a responsabilidades de urgencias, adquiriendo coches de alta gama y aumentando sus ganancias netas. Esta actitud rechaza los valores de la profesión, y se encuentra en el centro de estas tendencias. Los actuales dirigentes deben cambiar totalmente esta peligrosa tendencia, mediante el sostenimiento del profesionalismo por su base que se encuentra devaluado de una manera colectiva, y sin olvidar la razón fundamental de habernos hecho médicos.

¿Cuáles son las soluciones al problema? Lo primero de todo es valorar nuestras acciones individuales y, en segundo lugar, el resultado de nuestra acción colectiva. Como individuos debemos encauzarnos de nuevo a nuestros orígenes profesionales y contestar a la pregunta con frecuencia, si no a diario: "¿por qué me he hecho médico?". Tenemos que volver a vivir nuestros valores profesionales para compartirlos con nuestros pacientes y con las futuras generaciones de cirujanos ortopédicos. Y, como colectivo, tenemos que reafirmarnos en nuestra profesión, o sea, introducir el profesionalismo en el currículo del residente de traumatología y cirugía ortopédica, y del profesional.

Bibliografía:

1. Gardner JW. On leadership. New York: The Free Press. 1990.
2. Coleman D. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Editorial Kairos S.A. 1998.
3. McHugo GJ et al. Emotional reactions to a political leader's expressive displays. *Journal of Personality and Social Psychology* 1985;49.
4. Friedman HS et al. The affective communication test non-verbal expressiveness: the affective communication test. *Journal of Nonverbal Behaviour* 1981;6.
5. Siebler A. Leadership, power and morality: a brief address. *Manag Educ* 2007; 21:6-7.
6. Bennis W, Nanus B. Leaders. New York: Harper & Row. 1985. pp. 2-3.
7. Davies B, Brighouse T. Passionate leadership. *Manag Educ* 2010; 24: 4-6.
8. Sytsma S. The educational leader's alchemy. Creating the gold within. *Manag Educ* 2009; 23:78-84.
9. Quinn R. Deep change: discovering the leader within. San Francisco: Jossey-Bass. 1996. p. 9.
10. Bohm D. Wholeness and the implicate order. London: Ark. 1983. p. 203.
11. Basadur M. Leading others to think innovatively together: creative leadership. *Leadership Quarterly* 2004; 15:103-21.
12. Richard ST, Mogers S. Creative leadership in project term development. *British Journal Management* 2000; 11: 273-83.
13. Harris A. Creative leadership. Developing future leaders. *Manag Educ* 2009; 23:9-11.
14. Martin A. What's next: the 2007 changing nature of leadership survey. Centre for Creative leadership. Ver: <http://www.ccl.org>
15. Stoll L, Temperley J. Creative leadership teams. Capacity building and succession planning. *Manag Educ* 2009; 23:12-8.
16. Schneider A, Burton N. Personal intelligences. The four pillar of school principalship? *Manag Educ* 2008; 22:22-30.
17. Campbell C. Exploring recent developments and debates in education management. *Education Policy* 1999; 14:639-58.
18. Hay WK, Miskel CG. Educational administration, 3th ed. Singapore: McGraw-Hill. 2001.
19. Klein, House (1995). Citado por Schneider A, Burton N (2008).
20. Van Manen M. The tact of teaching: the meaning of pedagogical thoughtfulness. Albany, NY: State University of New York Press. 1991.
21. Gardner H. Frames of mind: the theory of multiple intelligences. New York: Basic Books. 1983.
22. Watson K. Seven precepts for leadership research. *Manag Educ* 2005; 19:19-21.
23. Gunter H, Ribbins P. The field of educational leadership: studying maps and mapping studies. *British Journal of Educational Studies* 2003; 51:254-81.
24. Barker B. Leading and learning in schools and universities. Losses and gain 1968-2008. *Manag Educ* 2009; 23:175-81.
25. Simon MA, Stautzenbach TE. Leaders are made, not born. *J Bone Joint Surg Am* 2003; 85A:1833-36.
26. Swiontkowski MF. Orthopaedic leadership. The Orthopaedic Forum (AOA). *J Bone Joint Surg AM* 2005; 87A:2349-52.