



Liderazgo y participación

Dr. Pablo Castañeda Leeder*

Departamento de Cirugía Ortopédica NYU / The Hospital for Joint Diseases División de Ortopedia Pediátrica.

«No sólo utilizo toda la inteligencia que tengo yo, sino también toda la que puedo tomar prestada.»

Woodrow Wilson

Es un privilegio ser el editor de una revista médica y tener un foro para expresar mis opiniones; sin embargo, no sólo se trata de dictaminar las opiniones personales, sino que el editor también tiene una responsabilidad de liderazgo. Una de las labores más importantes del editor de una revista médica debe ser la recaudación de trabajos, involucrar a los demás para que también sus voces puedan ser escuchadas. En este sentido, tenemos mis editores asociados y yo mucho que trabajar, acepto la responsabilidad de incrementar la participación de los diversos aportadores potenciales a la productividad académica de nuestra revista.

En general, existen dos tipos de líderes: los inspiradores, aquéllos que hacen sentir que el trabajo ni siquiera es trabajo, y los desalentadores, aquéllos que disminuyen y hacen del trabajo un pesar. La mayoría de los líderes no son extremos de uno u otro, y los mejores reconocen que existen algunas circunstancias donde se requieren ciertas características y otras donde las condiciones dictaminaran una conducta totalmente distinta.

Los inspiradores construyen equipos efectivos, potenciando la creatividad de cada pieza individual para lograr un resultado mucho mayor que la suma de sus partes. Los desalentadores consumen la energía e inteligencia de los que los rodean, se enfocan más en su propia inteligencia que en tomar ventaja del potencial de sus equipos.

Existen algunas estrategias que pueden maximizar los talentos de los equipos: la primera es buscar el talento en cualquier lugar, sin tomar en cuenta límites

o jerarquías tradicionales; si alguien tiene talento será de valor, nunca hay que alejar el talento.

Segunda, discernir la habilidad instintiva del individuo, algo que pueda hacer naturalmente, sin pensarlo; esto significa que no se requieren condiciones o circunstancias especiales para poder resaltar.

Tercera, saber aplicar ese talento donde más se necesita, a esto se le ha llamado ser un imán de talento. En lugar de construir un equipo de personas con los mismos talentos, un imán de talento sabe qué papeles pueden ser desempeñados por diferentes personas y en qué momento deben desempeñarse.

La cuarta, remover los obstáculos que están en el camino de la máxima efectividad del equipo. Esto significa proveer a los individuos todos los recursos necesarios para poder maximizar su rendimiento.

Existen dos maneras de tomar decisiones dentro de las organizaciones: los que toman las decisiones en forma impulsiva, sin un pensamiento analítico, forzando sus decisiones sobre el equipo e ignorando las opiniones de los demás, y los que crean un debate donde se puede ofrecer una variedad de voces y opiniones. Ambos pueden ser negativos y hay momentos para las dos maneras, hay ocasiones donde la variedad de opiniones puede generar demasiada variabilidad y provocar una inoperatividad. El buen líder reconoce en qué lugar del espectro se debe tomar una decisión en particular para el mejor resultado de su equipo.

Lo más importante es ser decisivo y que el equipo entienda la razón para tomar una decisión, haciendo notar los puntos finos del debate o discusión y haciendo aparente cómo fue el proceso que llevó a una conclusión definitiva.

La responsabilidad individual es menester, y es importante hacer ver a los miembros del equipo que son responsables de sus decisiones y de sus acciones: si se delega una labor a un miembro del equipo, éste debe ser responsable de los resultados. Darles un sentido de responsabilidad propia y motivándolos a trabajar hacia sus propias metas, siempre y cuando se alineen con las de la organización, es la mejor manera de lograr los objetivos mayores.

* Jefe de la División de Cirugía Ortopédica Pediátrica. Departamento de Cirugía Ortopédica. NYU Hospital for Joint Diseases. NYU Langone Medical Center.

Uno de los errores de los líderes el falso optimismo, rodearse de subordinados que no cuestionan y que en lugar de dar una valoración crítica solamente aplauden las decisiones del jefe es contraproducente, empeora los resultados finales y no genera creatividad ni ganancia general.

Un buen líder tiene que expresar qué es lo que está tratando de lograr, en nuestro caso es el deleite del lector, el mayor impacto científico y la difusión del conocimiento médico acumulado.

Se debe de crear valor en cada paso del proceso, identificar y atender a los problemas y buscar áreas para el mejoramiento continuo. Debemos además crear un ambiente que favorezca la evaluación crítica, la comunicación interactiva, si queremos motivar hacia el futuro debemos de buscar la motivación intrínseca, donde las recompensas son simplemente la satisfacción de haber hecho el trabajo bien.

La motivación intrínseca y la persecución de la perfección llevan a la pasión y la dedicación. La perfección puede no ser alcanzable, pero debemos al menos intentar alcanzarla; si lo que se busca es la mediocridad, es probable que se alcance.

Si queremos lograr un cambio en el comportamiento, debemos de entender la motivación individual de los posibles colaboradores, en este caso de las personas que pueden aportar a la literatura y a nuestra revista. Debemos escuchar a los que nos rodean, resaltar nuestros objetivos y buscar la manera de alinear las expectativas de todos.

Con esto abro una invitación formal a todos los lectores a colaborar con una aportación científica, un caso clínico, un trabajo de revisión, o un estudio científico novedoso.

Recuerden que este foro no sólo sirve para la expresión de las opiniones de su editor, quien sólo funge como director de la orquesta, ustedes son los virtuosos y sus aportaciones individuales serán la «opus magnum» de la Revista Mexicana de Ortopedia Pediátrica.

Correspondencia:

Dr. Pablo Castañeda Leeder
301 East 17th St, Office 400b.

Tel: 21 2598 6694

E-mail: pablo.castaneda@nyumc.org

www.medigraphic.org.mx