



## Recordando la institución

### DE LA DOCENCIA AL LIDERAZGO DOCENTE

**From teaching to teacher leadership**

Dr. Eugenio Gimeno  
Balaguer

Profesor de la Escuela de  
Salud Pública  
Facultad de Ciencias  
Médicas  
Universidad Nacional de  
Córdoba

El cumpleaños de nuestra Escuela de Salud Pública, una hermosa ocasión para reflexionar en el empeño que muchos docentes tenemos en nuestras actividades. Convertirse en un docente LIDER es ayudar a la transformación de la sociedad en lo más caro que ella tiene, la educación de sus integrantes. En ese sentido, un docente es gerente de personas y debe transformarse en líder y hacer que los propios maestrandos asuman también el carácter de tales como multiplicadores mejorando su propia vida y la realidad donde trabajan.

En muchas ocasiones al comenzar las maestrias los alumnos se asemejaban a una superficie mate, como los espejos sucios, y de inmediato el desafío que se presentaba era cómo sacarles brillo para que reflejaran sus ocultas cualidades. Cuando tomaban conciencia de su estado y de sus propios “enemigos de su aprendizaje”, increíblemente iban atravesando hasta el otro lado del espejo, y comenzaba a forjarse como líder.

Hace ya muchos años insistíamos en que había que pasar de “la gerencia al liderazgo”. Nada es suficiente en la gerencia y en la vida, decimos que hoy el estándar es el último valor alcanzado, es decir no hay estándares, se superan a cada momento, y los que derriban constantemente estos son los líderes. El concepto de autoridad reconocido por la gente ha ido cambiando; hoy diríamos que “es la facultad inherente a un cargo con la finalidad de utilizar la capacidad decisoria en el logro de objetivos institucionales” (base de la jefatura).

Pero, cuando hablamos de liderazgo experimentamos la sensación de un llamado al ser humano que somos, al desarrollo de las potencialidades, al descubrimiento de las capacidades, de las posibilidades no fecundadas.

El nuevo docente líder, estratega de sus etapas, táctico de sus días, defiende en primer término su cohesión interna y su sensación de existir, lo que llamamos la diferencia entre vivir y durar. La gente cree en lo que ve que otros hacen o intentan hacer, cree en los comportamientos, en los hechos, en los ejemplos, en los resultados. Cree en lo que se construye junto con el otro. No acepta el “porque sí”, el “porque se me da la gana”, el “porque lo decido yo”.

El docente líder es una persona común que se distingue de las demás porque busca sistemáticamente la innovación, entusiasma a la gente en pos de un objetivo compartido y trabaja duro para ponerlo en práctica.

La vida del docente líder es una larga aventura, felizmente llena de contrastes, y mirando bien se ve el coraje por todas partes. El coraje es indispensable porque nadie triunfa por uno, nadie puede librar el combate por uno. Las “técnicas” de la vida son las principales preocupaciones, para protegerse el coraje es más importante que un seguro de vida. Es constante apelar a las propias enterezas que no son del tipo “en caso de accidente rómpase el vidrio” sino más bien, “aplíquese varias veces por día, en la medida que sea necesario”. Son las “ganas” y el coraje de ser líder lo que ayuda a sentirse libre y en plenitud, y esto se administra o en cápsulas o en frascos enteros, depende del contexto y de la motivación para ser protagonista.

### Liderazgo como significado compartido

El significado cada vez más necesita ser un significado compartido, los sentimientos si los supiéramos interpretar indican cuándo un significado es compartido o no. Los sentimientos son el componente principal de la decisión gerencial y de vida porque son el reflejo último del significado que a su vez es la elaboración consciente de la mezcla de razón inteligente y emoción.

Para que exista posibilidad de liderazgo es necesaria una base de significados compartidos y allí está la “tierra feraz” para el cultivo del liderazgo.

### El docente líder inventa posibilidades

No sólo conoce lo que las cosas son, sino que también descubre lo que pueden ser. En términos de lenguaje además del modo indicativo, utiliza el subjuntivo y el condicional. Junto al es y será, profiere el hubiera podido ser, el podría, el sería sí.

El líder conoce el presente y pasado, pero pretende determinar el futuro, para lo cual se anticipa a todo, el hombre tiene por-venir a diferencia de los animales que solo tienen futuro.

El líder trabaja sobre lo posible, que aún no existe y que surgirá de la acción de la inteligencia sobre la realidad.

En cada momento un líder potencial discierne posibilidades para integrar proyectos inteligentes; se dice a sí mismo continuamente: “tiene que haber una manera mejor”, dándose cuenta que las personas, como las cosas, son lo que son y lo que pueden ser. Que las personas somos nuestras propiedades reales y el impredecible despliegue de nuestras posibilidades, ciudadanos compartidos de la realidad, que a veces asfixia y limita, y el deseo, que amplía expectativas y horizontes. Existe un amplio campo de trabajo para los líderes.

El líder está lleno de proyectos, que incluyen muchos factores acerca de los cuales él no tiene “seguridad de estar seguro”, y que para ponerlos en práctica debe aclarar en su conciencia las finalidades de la organización, de la vida, de la situación en la cual esté, y sobre todo las posibilidades del ser humano.

### Líderes y realidad

Conozco gente que todos los días en la administración pública, en la universidad, en las empresas, en los comercios, en las redacciones, en los almacenes, carnicerías, verdulerías, escuelas descubren posibilidades libres y son auténticos líderes silenciosos que están trabajando por un servicio apropiado, por una mayor calidad de vida, por un mundo mejor. Están en todas partes, aparecen cuando menos uno lo espera; a veces la sociedad tiene que abrir los ojos y descubrirá lo que está buscando, entonces podrá aprovechar a sus líderes y las nuevas posibilidades descubiertas.

El liderazgo es un desafío a la inteligencia. La gravedad, la caída de la inteligencia nos arrastra por el suelo. Aristóteles sostuvo la curiosa teoría de que todas las cosas tenían su lugar natural, una especie de hogar perdido cuya querencia sentían y al que retornaban en cuanto les era posible. El hogar del plomo es el suelo, el hogar del humo el cielo. El hombre no está claramente domiciliado. A veces parece un pueblerino y a veces un ciudadano del mundo. Oscila entre el plomo y el humo; entre ser docente común, cumplir, y ser líder.

No basta ser docente, incluso buen docente, hay que ser docente líder, todos ganamos si las organizaciones son conducidas por líderes.

Concluimos con un deseo: ¡Que los docentes, que tienen una gran oportunidad, sean líderes!