

MAITE PINGARRÓN MONTES

EL LIDERAZGO que no se ve



LECCIONES DESDE LAS
TRINCHERAS SANITARIAS

UN LIBRO PARA
QUIENES CUIDAN
Y PARA QUIENES
LIDERAN A LOS
QUE CUIDAN



EDICIONES
CECOVA

NO BUSQUES SER UN LÍDER PERFECTO
BUSCA SER UN LÍDER PRESENTE

MAITE PINGARRÓN MONTES

EL LIDERAZGO que no se ve

LECCIONES DESDE LAS
TRINCHERAS SANITARIAS

UN LIBRO PARA QUIENES CUIDAN
Y PARA QUIENES LIDERAN A LOS QUE CUIDAN



EDICIONES
CECOVA

Edita: Consejo de Enfermería de la Comunidad Valenciana (CECOVA)

ISBN: 978-84-09-91107-3

Dep. legal: V-4472-2026

El liderazgo que no se ve. Lecciones desde las trincheras sanitarias.

Primera edición

© Maite Pingarrón Montes. Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento.

Los relatos de este libro están basados en experiencias reales. Los nombres y datos identificativos han sido suprimidos para proteger la identidad de las personas.

A mis pacientes y también maestros,
que me enseñaron que cuidar es la forma más profunda de liderar.

A las enfermeras que llegaron al cargo sin que nadie les preguntara si
estaban listas.

A los compañeros que me enseñaron, me acompañaron
y en ocasiones me sostuvieron en los momentos difíciles,
ellos saben quiénes son.

Y siempre a mis hijos,
que me acompañan en todas mis batallas.

Índice

Prólogo. El océano de los cuidados.....9

Capítulo I. El miedo como maestro..... 11

Cuando lo desconocido se convierte en llamada

Lo que viví · Lo que aprendí · Traduciendo al liderazgo

Principios 1 y 2 · Balance rápido

Capítulo II. Luces y sombras del dolor..... 17

La crisis como suceso vital

Lo que viví · Lo que aprendí · Traduciendo al liderazgo

Principios 3 y 4 · Balance rápido

Capítulo III. El muro de contención..... 21

Anatomía, soledad y precio del mando intermedio

La danza de límites y libertades

Herramienta: La Matriz de Eisenhower

Principios 5, 6, 7 y 8 · Balance rápido

Capítulo IV. Crecer cuidando..... 29

El arte de transformarse mientras se trabaja

Las cuatro I del liderazgo transformacional

Práctica: El diario de reflexión

Principios 9 y 10 · Balance rápido

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Capítulo V. Vivir en la cuerda floja 35

Liderar bajo presión sostenida

Los malabares del mando intermedio

Herramienta: El modelo GROW

Principios 11 y 12 · Balance rápido

Capítulo VI. El espejo de los que llegan..... 41

Humildad intelectual y legado

La Ventana de Johari y el mentoring inverso

Principios 13 y 14 · Balance rápido

Capítulo VII. Cuando quien manda arriba no sostiene..... 45

Ética, conflicto y soledad vertical

El protocolo de la objeción razonada

Principios 15 y 16 · Balance rápido

Conclusión. El legado de los cuidados invisibles..... 51

Los dieciséis principios · El océano que somos

Anexo. Preguntas para la reflexión personal..... 55

Bibliografía..... 59

Prólogo

El océano de los cuidados

Existe una imagen que me acompaña desde hace años y a la que regreso cada vez que la gestión me devuelve al suelo: el océano.

Cuando uno se queda inmóvil frente al mar, lo que ve parece una masa uniforme e indiferente. Desde la orilla es una sola cosa. Pero el océano no es una sola cosa; es la suma de millones de gotas que, unidas sin pensarlo, crean algo capaz de moldear continentes. Cada gota actúa desde su naturaleza. Ninguna gota dirige a otra. Y, sin embargo, el resultado es el sistema más poderoso de la Tierra.

Esto es, exactamente, lo que ocurre en una organización que funciona de verdad.

Tardé más de veinte años en entenderlo con claridad, aunque lo estaba viviendo desde el primer día que puse el pie en una planta de medicina interna, recién terminada la carrera, con más ilusión que conocimiento y más preguntas que respuestas. Lo comprendí aún mejor cuando firmé el nombramiento como mando intermedio y descubrí que ese papel no tiene manual, no tiene protocolo y, por supuesto, no tiene aplausos.

Este libro no es un tratado académico sobre liderazgo. Es algo más incómodo y, espero, más útil: es la destilación honesta de lo que treinta años de cuidados, crisis y gestión me han enseñado sobre el ser humano en situaciones límite, que es justamente donde los líderes se revelan tal como son.

Encontrarás aquí relatos reales —despojados de nombres, pero no de verdad— junto a reflexiones sobre psicología, liderazgo, intelligen-

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

cia emocional y acompañamiento. No están separados porque en la vida tampoco lo están. Cuando estás de pie a las tres de la madrugada sosteniendo a alguien que no sabe si llegará al amanecer, la teoría y la experiencia se funden en una misma cosa.

Este libro está escrito especialmente para quienes lideran en entornos de presión sostenida: el sector sanitario, los mandos intermedios, las mujeres que gobiernan equipos en instituciones que aún no fueron diseñadas para ellas. Pero sus principios son universales. Porque el liderazgo, en su esencia, no es otra cosa que una forma de cuidar.

Y quiero decir algo antes de empezar, algo que a menudo se olvida en los libros sobre liderazgo: no son solo líderes los que tienen cargo. También los que cuidan sin cargo son líderes. La enfermera que toma una decisión a las cuatro de la mañana sin que nadie la supervise, el compañero que sostiene al equipo en silencio sin que figure en ningún organigrama, la persona que, en medio del caos, elige actuar desde sus valores en lugar de hacerlo desde el miedo. Ellos también lideran. Este libro es también para ellos.

No busques ser un líder perfecto. Busca ser un líder presente.

Capítulo I

El miedo como maestro: Cuando lo desconocido se convierte en llamada

LO QUE VIVÍ

Era 1991. Acababa de terminar la carrera con la misma mezcla de euforia y terror que acompaña a todos los que estrenan una profesión vocacional: la certeza de que esto es lo tuyo y el vértigo de no saber si estarás a la altura.

Comencé mi andadura en una planta de medicina interna en el Instituto de Salud Carlos III, en Madrid. Lo que nadie me dijo —o quizás no supieron cómo decirlo— es que aquella planta se estaba convirtiendo, semana a semana, en una planta de enfermos de SIDA. La epidemia estaba en pleno apogeo. Los pasillos olían a desinfectante y a algo más difícil de nombrar: a la presencia densa de la muerte que no avisa, que no negocia.

El primer día, antes de entrar a la planta, me detuve unos segundos en la puerta. Sentí miedo. No el miedo nervioso de los exámenes, ni el miedo manejable del primer día en un trabajo nuevo. Era otro tipo de miedo: el que te avisa de que estás a punto de entrar en un territorio que va a cambiarte. Recuerdo que las manos me sudaban y tuve que secármelas en el uniforme antes de cruzar la puerta. Miedo a lo desconocido de la enfermedad, miedo a no saber manejar a aquellos pacientes tan singulares, miedo a mi propia recién estrenada profesión. Luego respiré, empujé la puerta y entré.

Lo que encontré al otro lado cambiaría para siempre mi modo de entender qué es cuidar y qué es liderar. Allí aprendí, de la manera más

dura y limpia, qué es la compasión y la humanidad. Descubrí a mirar a cada persona y ver, sin filtros piadosos ni juicios fáciles, lo mejor y lo peor de cada uno... y por supuesto, lo mejor y lo peor de mí misma.

LO QUE APRENDÍ

El dolor que habitaba aquella planta no tenía un solo color. Era dolor físico a veces tan brutal que los pacientes se arrancaban la piel, dolor emocional, dolor social, dolor espiritual. Todo ello coexistía de manera simultánea, sin fronteras claras, en el mismo cuerpo y en el mismo instante.

Me di cuenta de que el dolor no es solo físico. Recuerdo a un paciente que gemía sin parar; cuando lograba calmar el dolor con medicación, el gemido cesaba, pero su mirada seguía perdida. El componente emocional modula la intensidad, la respuesta y la capacidad de quien lo sufre para afrontarlo. Para acompañar ese dolor de verdad, primero hay que escuchar al ser humano que habla. Escuchar de verdad, con el corazón. No solo oír las palabras, sino crear el espacio para que la persona se sienta escuchada, que es distinto, más difícil y profundo.

Vi cómo algunos pacientes soportaban el sufrimiento con un silencio estoico que parecía fortaleza, pero que, si uno prestaba atención, era una forma de proteger a sus seres queridos del peso de su propio dolor. También fui testigo de cómo otros expresaban una rabia que no era contra nadie y contra todos a la vez: contra la enfermedad, contra el destino, contra los sanos que podían seguir viviendo su vida. Y, claro, la culpa, esa emoción devastadora que no cura ni al que la siente ni al que la recibe, instalada tanto en los enfermos como en sus familias.

Y fui testigo de algo que no esperaba: de cómo la enfermedad y el

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

dolor pueden ser, en determinadas condiciones, un vehículo de transformación profunda. No siempre, no para todos, pero, si elegimos que no sea en vano, puede convertirse en un camino de transformación poderoso. Y lo era para muchos de aquellos que encontraban, en medio de aquel proceso terrible, a alguien que los mirara de verdad. No con lástima, sino con presencia.

También descubrí algo sobre mí misma que no estaba en ningún manual: que yo también me enfrentaba al dolor con mis miedos, mis conocimientos y mis recursos personales, exactamente igual que ellos. Que la línea entre quien cuida y quien necesita ser cuidado es mucho más fina de lo que nos enseñaron en la facultad. Que esa fragilidad compartida, lejos de restarme autoridad profesional, era precisamente lo que me permitía conectar con ellos de verdad.

“Nadie merece pasar por este sufrimiento. Da igual lo que haya hecho en su vida.”

Este pensamiento, que repetí miles de veces aquellos años y que sigo repitiendo hoy, no es solo una declaración ética. Es la base de todo liderazgo consciente: la creencia radical en la dignidad del otro, incluso cuando ese otro está en su peor momento. Especialmente entonces.

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

En los programas de formación directiva nos enseñan a proyectar seguridad, a dominar los datos, a anticipar cada movimiento. Pero nadie nos enseña qué hacer cuando llega una crisis para la que no existe manual. Qué hacer cuando lo que tienes delante es desconocido y, sencillamente, te da miedo.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Tendemos a pensar que un líder debe reaccionar desde la rigidez en estas situaciones: aferrarse a los protocolos y distanciarse de las personas para no verse afectado emocionalmente. Es comprensible. Pero mi experiencia es que eso es un error. Porque la distancia emocional que protege al líder es exactamente la misma distancia que lo desconecta de la información más valiosa que tiene: lo que realmente está viviendo su equipo.

Goleman (1995, 1998) identificó la autoconciencia como la primera y más fundamental de las competencias del liderazgo efectivo. Años después de vivir aquella experiencia en la planta, al leer sus trabajos reconocí con exactitud lo que había sentido: no es posible gestionar las emociones propias sin primero reconocerlas. No es posible acompañar emocionalmente a un equipo si uno mismo no ha aprendido a estar con su propio miedo. En mi caso, ese miedo en la puerta de la planta no desapareció; aprendí a caminar con él.

Lo que aquella planta me enseñó es que la transmutación del miedo en compasión no es un proceso espontáneo ni automático. Requiere un acto consciente y repetido: la decisión de mirar lo que da vértigo en lugar de apartar la vista. El líder que aprende a hacer eso —a quedarse presente cuando todo su instinto le pide huir— desarrolla una capacidad de gestión del caos que ningún máster puede enseñar.

Principio 1: El miedo ante lo desconocido no es el enemigo del liderazgo; la negación del miedo, sí. El líder consciente aprende a sentir el miedo, nombrarlo y, desde ese reconocimiento, actuar con presencia.

Principio 2: La escucha que transforma no es una mera técnica, es una actitud. Escuchar de verdad significa crear el espacio para

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

que el otro se sienta visto. Esta es la herramienta de gestión más infravalorada y poderosa que existe.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. ¿Cuándo fue la última vez que sentí miedo y lo negué, actuando como si todo estuviera bajo control? ¿Qué coste tuvo esa negación para mí y para mi equipo?
2. En mi día a día, ¿cuánto espacio real —y no solo tiempo— dejo a los demás para que se sientan escuchados de verdad?
3. ¿Qué cambiaría en la dinámica de mi equipo si yo practicara esta escucha profunda de manera más consciente?

Capítulo II

Luces y sombras del dolor: La crisis como suceso vital

LO QUE VIVÍ

Pasé del miedo a lo desconocido a algo más complejo y rico: la compasión. Pero ese tránsito no fue lineal ni limpio. Hubo noches en aquella planta en que el sufrimiento acumulado era tan denso que no sabía cómo seguir sosteniéndolo. Momentos en que la línea entre el cuidado profesional y el desbordamiento personal se volvía invisible.

Recuerdo una noche en particular. Era tarde. La planta estaba en silencio, ese silencio peculiar de los hospitales nocturnos que no es paz, sino contención, como si el edificio entero aguantara la respiración. Me detuve en la puerta de una habitación. Dentro, un hombre joven miraba el techo con unos ojos que habían dejado de esperar. No me oyó entrar. No dijo nada. Yo tampoco. Me quedé de pie junto a su cama durante unos minutos, y en ese silencio sucedió algo que no sé explicar bien en términos técnicos pero que en términos humanos entiendo perfectamente: le acompañé. Sentí una sensación, como si el aire se volviera más denso, pero no me moví. Y, paradójicamente, lo único que hice fue quedarme allí, sin hacer nada especial.

Al salir, me apoyé en la pared del pasillo y me permití sentir todo lo que había estado conteniendo durante el turno. Era mucho. Era demasiado, quizás, para una persona joven que acababa de empezar. Pero también era un regalo inmenso: el de haber sido testigo de la fragilidad humana en su forma más pura y haber respondido desde la presencia.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

En aquellos años comprendí también el conflicto interno que vivían los familiares: su incertidumbre de no saber cómo ayudar, su enfado por la situación, la culpa, las ganas de que todo terminara para poder seguir con sus propias vidas. Luego el dolor profundo cuando llegaba el final y la culpa por haber deseado ese final en algún momento. De todos los sentimientos, el que más me llamó la atención fue siempre la culpa. Recuerdo a una mujer, esposa de un paciente, que me dijo: «A veces deseo que acabe, y luego me odio por pensarlo». En ese momento comprendí que, aunque a veces creemos estar muy seguros de lo que sentimos y queremos, en realidad eso cambia cada momento y a menudo ni nosotros mismos lo sabemos. El ser humano es así de complejo. Cualquier liderazgo que no lo tenga en cuenta está construido sobre una ficción.

LO QUE APRENDÍ

Han pasado más de treinta años desde que dejé aquella planta. Y, sin embargo, la llevo conmigo cada día. Cambió mi manera de escuchar lo que los pacientes dicen en la consulta, pero también lo que no dicen. Cambió mi manera de examinar mis propias emociones y las razones reales, no las declaradas, de mis decisiones.

Cambió, sobre todo, mi relación con la muerte. Vivimos en una cultura que trata la muerte como un fallo del sistema, como algo que nunca debería ocurrir. Aquella planta me enseñó a verla como parte del proceso, no como su negación. Aprendí a considerar siempre la muerte como posible, a valorar el momento presente, a no dar por hecho lo que tengo. Esa perspectiva, curiosamente, no hace el trabajo más triste; lo hace más real y completo.

Lo que también descubrí es que el fracaso, el dolor y la crisis tienen una función que el éxito no puede cumplir: la función de re-

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

velar. El éxito confirma lo que ya sabías; la crisis te muestra lo que aún desconocías de ti mismo. Tedeschi y Calhoun (2004) acuñaron el concepto de «crecimiento postraumático» para describir la capacidad paradójica del ser humano de salir fortalecido de la adversidad cuando encuentra sentido en ella; reconocí ese proceso en muchos de aquellos pacientes.

Para un líder, esto no es una consolación filosófica: es información estratégica. Las organizaciones que aprenden de sus crisis —que las tratan como sucesos vitales transformadores en lugar de errores a ocultar— construyen una resiliencia institucional que no se puede comprar ni planificar. Se forja en el fuego, con el tiempo.

“El dolor no es nunca solo físico. El aspecto emocional modula la intensidad, la respuesta y la capacidad de afrontamiento. Para comprenderlo, hay que escuchar primero al ser humano que nos habla.”

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

Burns (1978) y Bass y Avolio (1994) identifican una característica central en los líderes que inspiran cambios duraderos: la capacidad de reencuadrar las situaciones de adversidad como oportunidades de desarrollo. No se trata de un optimismo ciego; es una decisión activa y consciente sobre cómo interpretar la realidad.

Un equipo que observa a su líder afrontar una crisis con presencia, con honestidad sobre la incertidumbre y con disposición genuina a aprender, aprende a hacer lo mismo. El liderazgo no es lo que declaras en una presentación corporativa. Es lo que haces cuando la situación se pone fea y nadie te está mirando con admiración.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Principio 3: La crisis no interrumpe el liderazgo; lo revela. La manera en que un líder atraviesa la adversidad define la cultura de su equipo mucho más que cualquier manual de valores.

Principio 4: La compasión no significa ser blando. Es la capacidad de sostener el sufrimiento del otro sin huir de él, sin esconderse. Un equipo que se siente sostenido en sus momentos difíciles produce resultados que un equipo meramente bien gestionado nunca podrá alcanzar.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. ¿Qué crisis reciente —personal o profesional— me ha mostrado algo nuevo y profundo sobre mí?
2. Como líder, ¿tiendo a reencuadrar la adversidad como una oportunidad de aprendizaje para mi equipo, o me quedo atrapado en la queja y la frustración?
3. ¿De qué manera podría empezar a nombrar lo que duele, a hacerlo visible, con honestidad y sin dramatismo?

Capítulo III

El muro de contención: Anatomía, soledad y precio del mando intermedio

LO QUE VIVÍ

Recuerdo el día que me llamaron al despacho para ofrecerme la coordinación. Era una mañana ordinaria, el tipo de mañana en que uno no imagina que algo está a punto de cambiar de manera irreversible.

Me ofrecieron la coordinación, no porque me conocieran, no porque hubiera demostrado ser líder hasta ese momento; sencillamente porque pasaba por allí.

Pedí una semana para pensarlo. No era una semana para mirar el sueldo ni para consultar el escalafón. Era una semana para sentarme conmigo misma y hacer lo que hago siempre antes de las decisiones importantes: poner en la balanza no solo lo que yo ganaba o perdía, sino también el impacto que mis actuaciones tendrían en la población y en mis compañeros. No en términos materiales, sino en términos de quién soy y quién voy a tener que ser.

Aquella semana recibí de todo. Consejos contradictorios. Opiniones que no pedí. Proyecciones de lo que otros harían en mi lugar. Cada persona que se enteraba tenía una teoría sobre lo que yo debía hacer y por qué. Y yo, en medio de ese ruido, intentaba escuchar algo más difícil de oír: mi propia voz. La que sabe, aunque a veces le cueste decirlo.

Al final firmé. Así comenzó uno de los aprendizajes más duros y completos de mi vida profesional.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Lo primero que me sorprendió no fue la cantidad de trabajo, aunque era ingente. Fue ver cambiar a los compañeros de ayer. No de golpe, no de manera dramática. Sutilmente. Una mirada distinta. Una conversación que se corta cuando llegas. Una distancia que se instala sin que nadie la declarase, como si la firma de un documento hubiera reconfigurado en silencio todas las reglas del juego.

Comprendí entonces lo que significa realmente estar en el mando intermedio: eres el punto de fricción entre dos fuerzas que tiran en direcciones opuestas. Arriba, la dirección con sus objetivos, sus presiones y sus cambios de criterio. Abajo, el equipo con sus necesidades, sus quejas legítimas y sus dinámicas de grupo. Tú, en el centro, tratando de mantener la integridad sin desgarrarte.

LA DANZA DE LÍMITES Y LIBERTADES

Durante el primer año como coordinadora, desde mi observación, elaboré una teoría: los compañeros te tratan igual que tratan a sus figuras de autoridad; con la misma mezcla de respeto superficial y resistencia profunda que tienen, por ejemplo, con sus padres. La misma danza de límites y libertades. La misma necesidad, no siempre consciente, de comprobar hasta dónde pueden tirar de la cuerda.

Hubo una semana en particular que me marcó. Tres quejas en cuarenta y ocho horas: una por un cambio de turno, otra por la asignación de un paciente complejo, otra por un protocolo que nadie quería seguir. Las tres tenían una parte de razón. Las tres también tenían una parte de manipulación. Tuve que leer ambas partes, responder a las razones y poner límites a las segundas, sin perder la ecuanimidad ni la justicia.

Esa noche, de camino a casa, me pregunté por primera vez: ¿me gané el respeto de mi equipo hoy? No su afecto. Su respeto. Son cosas distintas, y confundirlas es uno de los errores más costosos que puede cometer un líder.

LO QUE APRENDÍ

Siete años en ese papel me han enseñado cosas que no están en ningún libro de gestión, aunque deberían estarlo.

La primera: el mando intermedio llega al cargo sin preparación real. No porque la formación no exista, sino porque nadie te puede preparar para vivir la transformación identitaria que supone el cambio de rol. De repente ya no eres «una de ellos»; eres «la jefa». Eso altera no solo las relaciones externas, sino la imagen que tienes de ti misma en el mundo.

La segunda: el trabajo del mando intermedio es fundamentalmente invisible. Sus cuidados —porque cuidar también es gestionar con justicia, planificar turnos con criterio humano, contener la angustia del equipo, mediar en conflictos antes de que exploten, proteger a los pacientes de las consecuencias de las disfunciones del sistema— no aparecen en ninguna estadística, no tienen aplauso. En la mayoría de los casos no tienen ni reconocimiento. Y, sin embargo, su ausencia se nota en todo.

La tercera, la que más me costó entender y que más me ha transformado: el mando intermedio no está solo por falta de apoyo. Está solo por exceso de responsabilidad. Manejas información sensible que no puedes compartir. Proteges a unos de otros y a todos del sistema. Tomas decisiones que afectan a personas reales y duermes con esas

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

decisiones; no hay forma de depositarlas en ningún sitio al terminar el turno.

“De todas las emociones, la peor fue la soledad del cargo. Responsabilidad que no puedes compartir con nadie, que te lleva a sentirte aislada. Y es que, aunque quieras compartirlo, nadie que no lo haya vivido puede llegar a comprenderte.”

Con el tiempo aprendí a ver a los miembros de mi equipo como si de un objeto tridimensional se tratara: desde todos los ángulos. Su lado bueno y su lado no tan bueno. Sus motivaciones declaradas y no declaradas. Sus fortalezas y sus puntos ciegos. Descubrí que sacar lo mejor de cada persona para el beneficio del sistema, del grupo y el suyo propio, no es manipulación; es liderazgo. Y mi gran ganancia sin ninguna duda fue aprender a quererlos a todos tal cual eran.

También comprendí que la soledad del cargo, una vez aceptada, una vez dejas de resistirte, se convierte en algo inesperado: en espacio. El espacio donde se construye la ética. La serenidad que llega cuando uno deja de necesitar el aplauso para actuar con justicia.

Un líder que necesita ser querido toma decisiones diferentes a las de un líder que aspira a ser respetado. El primero cede cuando no debería y endurece la postura cuando no es necesario, guiado siempre por el termómetro del afecto ajeno. El segundo toma decisiones desde sus valores, acepta las consecuencias relacionales de esas decisiones y duerme tranquilo. No digo que sea fácil. Digo que es posible. Que vale la pena.

“Cuando todos estos retos se alcanzan, aprendemos a manejarnos en el equilibrio inestable, a conocer a los compañeros de verdad. Es justo en ese

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

momento en que comprendemos que, a pesar de todo el esfuerzo, no hemos cambiado nada permanente. Solo nosotros nos hemos transformado.”

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

También llegué al *burnout*. La investigación sobre *burnout* en profesionales sanitarios señala de manera consistente que la sobrecarga de rol —la discrepancia entre las demandas del puesto y los recursos disponibles para afrontarlas— es el predictor más potente de agotamiento emocional. No es la cantidad de trabajo. Es la sensación de que el trabajo no está bien definido, de que las expectativas son contradictorias y de que no hay apoyo cuando uno lo necesita.

El modelo de liderazgo servidor de Greenleaf (1977) describe exactamente lo que había intentado hacer sin saber que tenía nombre: invertir la pirámide. El líder no está en la cúspide sino en la base, sosteniendo a quienes trabajan con él. Esta idea, que parece radical en el mundo empresarial, es exactamente lo que hace un buen mando intermedio sanitario: sostiene al equipo para que el equipo pueda sostener al paciente.

Covey (1989) distingue entre aquello que podemos controlar directamente —nuestras actitudes, nuestras decisiones, nuestra integridad— y aquello que escapa a nuestro control —las opiniones ajenas, las dinámicas políticas, el reconocimiento institucional—. El líder maduro aprende a invertir su energía en el centro, no en la periferia. Esa elección, repetida cada día, es lo que separa al líder que se agota del líder que crece.

Principio 5: El mando intermedio es el guardián de la cultura organizacional. No la diseña, pero la encarna. Su manera de tra-

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

tar a su equipo se reproduce en la manera en que ese equipo trata a los pacientes.

Principio 6: La soledad del cargo no es un síntoma de debilidad ni de mala gestión. Es el coste inevitable de ejercer la responsabilidad con integridad. Aprender a habitarla sin que te consuma es una de las competencias más avanzadas del liderazgo.

Principio 7: Ser querido y ser respetado no es lo mismo. Un líder que confunde ambas cosas toma decisiones guiadas por el afecto ajeno en lugar de por sus valores. El respeto se construye con coherencia a lo largo del tiempo. El afecto es un regalo que puede llegar o no.

Principio 8: La soledad del cargo puede ser el espacio donde se construye la ética. Cuando estás solo con una decisión difícil, sin posibilidad de diluirla en el consenso, estás ante la prueba de fuego de tus valores.

UNA HERRAMIENTA QUE ME AYUDÓ: LA MATRIZ DE EISENHOWER

En los momentos de mayor caos, cuando todo parecía urgente, empecé a usar un esquema mental popularizado por Covey (1989) en *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, basado en el sistema de priorización atribuido al presidente Dwight D. Eisenhower. Me ayudaba a distinguir lo importante de lo urgente, a no ahogarme en el ruido. La distinción clave —que lo urgente grita mientras que lo importante susurra— es, en sí misma, un principio de liderazgo consciente.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	HACER AHORA Crisis, quejas reales del equipo, problemas de seguridad del paciente, conflictos que escalan.	PLANIFICAR Desarrollo del equipo, planificación de turnos con criterio humano, autocuidado, formación.
NO IMPORTANTE	DELEGAR O LIMITAR Quejas manipulativas, interrupciones constantes, demandas de dirección sin valor real.	ELIMINAR Reuniones sin orden del día, emails masivos, tareas repetitivas que no aportan valor.

Lo que más cuesta, y sigo practicando, es dedicar tiempo al cuadrante de «planificar», que es donde realmente se construye el futuro del equipo. Lo urgente siempre llama más alto.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. Al aceptar mi rol, ¿qué estaba sacrificando que realmente no quería perder? ¿Cómo gestiono esa pérdida ahora o simplemente la estoy ignorando?
2. En las últimas semanas, ¿en qué cuadrante de la Matriz de Eisenhower he estado gastando más energía? ¿A qué cuadrante debo dedicar más tiempo?
3. ¿Qué decisión difícil tomé esta semana desde mis valores, aunque fuera impopular?

Capítulo IV

Crecer cuidando: El arte de transformarse mientras se trabaja

LO QUE VIVÍ

Hay una tutora de la que no recuerdo el nombre, pero nunca olvidaré sus palabras. Era mi primera rotación de prácticas, neurocirugía en el Hospital Puerta de Hierro. Yo llegaba con los ojos abiertos de par en par y con ganas de hacer todas las técnicas posibles. Ella me miró y me dijo: «Ya se te quitará esa ilusión, es cuestión de tiempo. La enfermería es muy dura. Cuando tengas mi edad, ya no te gustará tanto.»

Recuerdo que sus palabras me dejaron helada. No supe qué responder. Me pregunté si acaso era cierto, si el entusiasmo tenía fecha de caducidad.

¿Qué edad tendría aquella mujer? No podría tener más que yo ahora. Y, sin embargo, a mí me sigue apasionando mi profesión.

No voy a decir que no haya habido momentos de agotamiento mental y emocional. Incluso durante la pandemia, con todo el dolor que traje, hubo momentos en que pensé que ya no podía más. Lo pienso con claridad ahora, sin dramatismo: sí, hubo momentos en que la balanza se inclinó hacia el «no puedo más». Pero en el cómputo global, en la balanza de la vida, la profesión gana por goleada.

Cuando recuerdo a aquella tutora muchas veces me pregunto: ¿qué le pasó a ella en el camino? ¿Cuándo dejó de cuidarse? ¿Qué momento no atravesó cómo hubiera necesitado? Porque nadie nace desencantado. El desencanto se construye. Si se puede construir, también se puede desmontar.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Me doy cuenta de que lo que esa tutora probablemente olvidó en el camino es que el cuidado no te desgasta cuando lo ejerces desde la presencia y el autoconocimiento. Te desgasta cuando lo ejerces desde la obligación y el olvido de ti misma.

Hay un recuerdo de la maternidad que guardo con especial claridad. Una mujer joven, primer parto, llevaba horas de trabajo de parto y estaba llegando al límite de lo que podía sostener. No era solo el dolor físico —ese ya lo esperaba—; era la sensación de que su cuerpo la traicionaba, de que ella no era suficientemente valiente, de que todas las demás lo hacían mejor. Me lo dijo con esa honestidad brutal que a veces aparece en los momentos de mayor vulnerabilidad: «No puedo más. No soy como las otras.»

No le dije que sí podía. No le prometí que iba a ser fácil. Le dije: «Llevas horas haciendo esto. Cada contracción que ha pasado, la has pasado. Todas.» Nada más. Pero algo cambió en su manera de respirar. Siguió siendo difícil. Siguió doliendo. Pero ya no estaba sola en su cabeza.

Eso también es lo que hace el liderazgo, pensé después. No eliminar la dificultad. Cambiar la relación que la persona tiene con su propia capacidad de atravesarla. Y eso no se aprende en ningún aula. Se aprende estando. Se aprende cuando eres testigo de que las personas tienen más de lo que creen, si alguien se queda a su lado el tiempo suficiente para que lo descubran.

LO QUE APRENDÍ

Uno de los descubrimientos más sorprendentes de mi trayectoria es que el cuidado profesional y el crecimiento personal no son procesos paralelos; son el mismo proceso visto desde ángulos diferentes.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Al escuchar, empatizar, acompañar y sostener descubrí los miedos, emociones, sufrimiento, paciencia y recursos de quienes estaban siendo cuidados. Al observar mis propias reacciones, pensamientos y sentimientos, conecté con mis propias inseguridades y mis propios miedos. Reconocer mis vulnerabilidades me enseñó a reconocer y relacionarme con las de mis pacientes. A darles el cuidado que merecen: siempre individualizado, siempre adecuado al momento.

He trabajado en servicios tan diversos como UCI, pediatría, infecciosos, maternidad, hospitales y Atención Primaria, en sanidad pública y privada, en diferentes comunidades autónomas. En tantos sitios, con tanta gente, comprendí que todos somos diferentes y, sin embargo, todos somos iguales. Todos tenemos miedo a perder la salud, a la dependencia, a sentirnos indefensos. Todos necesitamos sentirnos queridos y aceptados, mantener nuestra autoestima. Esta comprensión —que en el fondo todos navegamos en el mismo mar, aunque en barcos distintos— es quizás el fundamento más sólido del liderazgo empático.

He sido actriz y espectadora en el mismo escenario al mismo tiempo. He conocido la muerte de familiares mientras acompañaba a pacientes terminales. He tenido que ir a trabajar al día siguiente de haber vivido una situación personal difícil; sin embargo, la sonrisa que ofrecía a las nuevas madres era auténtica, pero el cansancio interior era inmenso. He sido madre mientras acompañaba a tantas mujeres en su adaptación a la maternidad. He visto a compañeros sostener su trabajo en medio de su propio dolor personal, cuando ese seguir les ayudaba también a ellos a sobrellevarlo.

“Todo lo que sé me lo han enseñado mis pacientes. Aprendiendo a cuidar he aprendido de la vida, del ser humano, de mi profesión y de mí misma.”

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

Rogers (1961) ayuda a entender por qué algunas relaciones con pacientes y compañeros me transformaban y otras no. En su psicología humanista sostiene que el crecimiento del ser humano se produce en presencia de tres condiciones: autenticidad, aceptación incondicional y comprensión empática. Estas condiciones no son exclusivas de la terapia. Son las condiciones del liderazgo que transforma.

En el ámbito del liderazgo transformacional, Burns (1978) y Bass y Avolio (1994, 2000) describen al líder transformador como aquel que eleva las motivaciones y la moral de su equipo apelando no a los intereses inmediatos, sino al desarrollo personal y al propósito compartido. El líder transformador no gestiona comportamientos; cultiva personas. Para ello, se apoya en las llamadas «cuatro I»:

- ***Influencia Idealizada:*** Ser el ejemplo que quieres ver. Actuar con coherencia y ética, especialmente cuando nadie mira.
- ***Motivación Inspiradora:*** Conectar el trabajo diario con un propósito mayor, con el «para qué» de lo que hacemos.
- ***Estimulación Intelectual:*** Animar al equipo a cuestionar el «siempre se ha hecho así», a pensar de forma creativa y a buscar nuevas soluciones.
- ***Consideración Individualizada:*** Conocer a cada persona, sus fortalezas y necesidades, y ofrecerle el apoyo y los retos que necesita para crecer.

Pero para cultivar a otros, hay que estar dispuesto a dejarse cultivar. El líder que deja de aprender se vuelve obsoleto de una manera que las métricas tardan en detectar pero que el equipo percibe de inmediato. Porque el equipo siempre sabe antes que los indicadores.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Principio 9: El autoconocimiento no es un proceso privado que ocurre fuera del trabajo. Ocurre en el trabajo, a través del trabajo, si uno mantiene la actitud reflexiva de quien sabe que cada situación es un espejo.

Principio 10: Cuidar desde la presencia no te agota; te nutre. El agotamiento en las profesiones de cuidado rara vez viene del exceso de entrega; viene de la desconexión entre lo que uno hace y lo que uno es.

UNA PRÁCTICA SENCILLA: EL DIARIO DE REFLEXIÓN

Durante años, llevé un cuaderno donde, al final de cada semana, anotaba respuestas a tres preguntas. No lo hacía siempre, pero cuando lo hacía, me ayudaba a ver patrones que de otro modo pasaban desapercibidos:

- ¿Qué situación de esta semana me ha enseñado algo nuevo sobre mí? Sobre mis límites, mis miedos, mis fortalezas que no sabía que tenía.
- ¿Qué emoción he evitado sentir? ¿Rabia? ¿Tristeza? ¿Frustración? ¿Orgullo? Las emociones que evitamos siempre encuentran otra salida.
- ¿Qué decisión tomaría diferente si pudiera volver atrás? No para castigarme. Para conocerme y hacerlo mejor la próxima vez.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. ¿En qué medida estoy cultivando a las personas de mi equipo y no solo gestionando sus comportamientos?

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

2. De las «cuatro I» del liderazgo transformacional, ¿cuál es mi fuerte y cuál estoy descuidando?
3. ¿Qué me está enseñando mi equipo sobre mí en este momento, si me detengo a mirarlo?

Capítulo V

Vivir en la cuerda floja: Liderar bajo presión sostenida

LO QUE VIVÍ

Llegó la pandemia.

Escribir esto así, con esa contundencia de tres palabras, es ya una manera de decir todo lo que hay que decir sobre lo que supuso para todos los que trabajábamos en el sector sanitario. No fue una crisis que llegó y se fue. Fue una presión sostenida. Semanas. Meses. Instrucciones que cambiaban cada cuarenta y ocho horas. Recursos que nunca eran suficientes. Compañeros que caían, ya fuera de baja, que dejaran el contrato o enfermasen. Familias que no podían despedirse de sus seres queridos. Pacientes que morían solos.

Hubo momentos, en aquellos meses, en que pensé que ya no podía más. No lo digo como metáfora. Lo digo como hecho: hubo noches en que el peso de la responsabilidad, del agotamiento y de la impotencia era tan real como una piedra encima del pecho.

Tantas situaciones personales y a la vez profesionales en la gestión... de arriba y de abajo, tantas y tantas cosas que organizar cada día. Días libres sin personal, días libres sin saber quién faltará mañana y cómo se cubrirá. Las decisiones, vistas desde fuera, eran administrativas. Por dentro, fue un conflicto moral que me escocía. ¿A quién protejo? ¿A quién dejo sin apoyo? Esa clase de decisiones, tomadas en minutos y sin buena salida, son las que se te quedan grabadas.

Las instrucciones contradictorias de arriba. El agotamiento visible de abajo. Yo, en el centro, intentando sostener algo que cada día pesaba más.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

También hubo momentos en que encontré el equilibrio de nuevo. No porque las circunstancias mejoraran, sino porque recordé mis anclajes: las pequeñas cosas que me devuelven al centro cuando la cuerda floja se mueve demasiado. Una conversación con alguien de confianza. Una caminata sin destino. La certeza de que lo que hacía, aunque nunca fuera suficiente, era necesario. Que al día siguiente habría que volver a entrar. Que eso, también, era un privilegio.

LO QUE APRENDÍ

LOS MALABARES DEL MANDO INTERMEDIO

La imagen que mejor describe el papel del mando intermedio en una crisis sostenida es la del equilibrista: en la cuerda floja, con viento de cara, sosteniendo el equilibrio no porque la cuerda sea firme, sino porque ha aprendido a leer el movimiento y a compensarlo antes de caer.

Las tres pelotas con las que el mando intermedio hace malabarismo de manera simultánea son siempre las mismas: el sistema institucional con sus protocolos y sus cambios constantes, la atención directa al paciente con su demanda legítima e insatisfecha, la gestión de los recursos humanos y materiales que nunca son exactamente los que se necesitan. Hacer malabares con las tres a la vez, mientras uno también está dentro de la situación y también tiene miedo y también se agota, requiere un tipo de inteligencia que va mucho más allá de lo técnico.

Aprendí que la sostenibilidad del líder no es un tema de carácter ni de resistencia personal. Es un tema de diseño. De la misma manera que un sistema bien diseñado tiene redundancias para evitar el colapso, un líder bien diseñado —a sí mismo— tiene anclajes de seguridad que le permiten regresar al centro cuando algo lo desplaza. Cultivar esos

anclajes no es un lujo de los tiempos tranquilos; es una inversión para los tiempos de tormenta.

Aprendí también, con más dificultad de la que me habría gustado, que pedir ayuda no es una señal de incompetencia. Es una señal de inteligencia emocional avanzada. Los líderes que no piden ayuda no son más fuertes; están más solos y perdidos.

“La motivación personal, la ilusión y las ganas de cambiar el mundo se apagan si no van acompañadas de solidaridad y compañerismo, de recursos y reconocimiento, y sobre todo de sostén emocional.”

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

El concepto de *burnout*, que estudié en profundidad cuando lo sufrí, fue descrito por primera vez por Freudenberger (1974) y desarrollado exhaustivamente por Maslach, Schaufeli y Leiter (2001), quienes identifican tres dimensiones del agotamiento profesional: el agotamiento emocional, la despersonalización y la sensación de falta de realización personal. Las tres son reversibles si se interviene a tiempo. La intervención más efectiva no es la desconexión temporal del trabajo —que alivia, pero no resuelve—, sino la recuperación del sentido.

Frankl (1946/2004), desde su experiencia en los campos de concentración, formuló lo que puede ser el principio más radical del liderazgo en condiciones extremas: es posible soportar casi cualquier situación si se mantiene un para qué. El sentido no elimina el sufrimiento; lo integra. Lo convierte en parte de algo más grande que uno mismo.

Para el líder sanitario, ese «para qué» rara vez se ha perdido del todo. Lo que se pierde es el acceso a él, enterrado bajo capas de agotamiento, burocracia y sensación de invisibilidad. El trabajo de autocoaching

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

en situaciones de alta presión no consiste en inventar nuevas razones para seguir; consiste en desenterrar las que ya están ahí, debajo del cansancio.

El coaching fue mi tabla de salvación, una sensación de aire fresco, una nueva manera de reconectar con mi profesión.

Principio 11: La sostenibilidad del líder no es una virtud personal; es una responsabilidad profesional. Un líder agotado toma peores decisiones, tiene menos capacidad empática y contagia su agotamiento al equipo. Cuidarte no es egoísmo. Es parte del trabajo.

Principio 12: Los anclajes de seguridad no son lujos. Son herramientas de gestión. Identifica qué tres cosas te devuelven al centro en menos de quince minutos y cultívalas regularmente como activos, no como caprichos.

UNA HERRAMIENTA QUE ME AYUDÓ: EL MODELO GROW

En los momentos de mayor confusión, cuando el ruido no me dejaba ver con claridad, usaba el modelo GROW, desarrollado por Whitmore (2009) en *Coaching for Performance* y ampliamente utilizado en coaching ejecutivo. Me ayudaba a poner orden en el caos con cuatro preguntas secuenciales:

- G – Goal (Objetivo): ¿Qué quiero lograr con esta decisión? ¿Cuál es mi objetivo real?
- R – Reality (Realidad): ¿Dónde estoy realmente ahora? ¿Qué recursos tengo? ¿Qué obstáculos veo con claridad?

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

- O – Options (Opciones): ¿Qué opciones tengo? Piensa al menos tres, aunque alguna parezca descabellada.
- W – Will (Voluntad): ¿Qué voy a hacer concretamente? ¿Cuándo? ¿Qué necesito para empezar hoy mismo?

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. En los momentos de mayor presión, ¿tengo identificados mis anclajes de seguridad? ¿Los uso o los abandono?
2. ¿Qué «para qué» profundo me sostiene cuando todo lo demás falla?
3. ¿Pido ayuda cuando la necesito, o me aíso pensando que debo poder con todo?

Capítulo VI

El espejo de los que llegan: Humildad intelectual y legado

LO QUE VIVÍ

Una de las experiencias que más me ha transformado en estos últimos años es la de trabajar con alumnas y residentes. Con quienes acaban de llegar, con quienes traen en los ojos esa mezcla exacta de entusiasmo y vértigo que yo misma sentí décadas atrás.

Me obligan a actualizarme. Me obligan a explicar con palabras lo que llevo años haciendo de manera automática, ese saber que se ha convertido en gesto y que ya no pasa por el pensamiento consciente. Me obligan a cuestionar los «siempre se ha hecho así», porque ellos preguntan el porqué de todo, y muchas veces ese porqué no tiene buena respuesta.

Recuerdo en particular el momento en que una residente, con toda la delicadeza del mundo, pero con una claridad que no dejaba escapatoria, me mostró evidencia actualizada que ponía en duda un protocolo que llevábamos años aplicando sin cuestionarlo. Recuerdo la sensación física del primer instinto: la defensa. Mi segundo instinto, afortunadamente, fue escuchar. Tenía razón.

Aprender de ellos fue, sin duda, uno de los mejores momentos de mi trayectoria. No porque me guste equivocarme, sino porque me enseñó que la apertura a ser corregido no disminuye la autoridad. La refuerza. Demuestra que la autoridad no descansa en la infalibilidad sino en el criterio para distinguir lo que sirve de lo que ya no.

LO QUE APRENDÍ

El concepto del mentoring inverso —la práctica de aprender de los perfiles más jóvenes de la organización— es uno de los conceptos más desafiantes para los líderes veteranos. No porque sea difícil de entender, sino porque requiere una cualidad que no se entrena en los programas de liderazgo tradicionales: la humildad intelectual.

La humildad intelectual no es pensar menos de uno mismo. Es pensar en uno mismo con exactitud. Incluye reconocer los propios límites del conocimiento, estar genuinamente abierto a ser corregido y tratar la incertidumbre como un estado natural del pensamiento riguroso, no como una amenaza a la autoridad.

Los líderes que han cerrado ese canal —que ya no aprenden de quienes tienen menos experiencia, menos rango o menos años— no son solo menos efectivos; son activamente peligrosos para sus organizaciones, porque sus puntos ciegos crecen en silencio, sin que nadie se atreva a señalarlos. Cuando esos puntos ciegos finalmente se manifiestan, suelen haberlo a un coste que podría haberse evitado.

Lo que me han enseñado los que llegan no es solo información actualizada. Es la mirada limpia. La que aún no sabe que hay preguntas que no se hacen, protocolos que no se cuestionan, dinámicas que se toleran porque «siempre ha sido así». Esa mirada es un activo estratégico. El problema es que muchos líderes, en lugar de protegerla, la van domesticando hasta que desaparece.

“Somos una muestra de la población: en todas las profesiones tenemos a los motivados y a los que no lo están tanto, a los empáticos y a los que no lo son. Pero los que ponen el corazón en los cuidados aprenden y se transforman con ello. Sin duda esos son los buenos.”

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

Aquella residente, sin saberlo, me abrió de golpe mi propia Área Ciega. La Ventana de Johari (Luft & Ingham, 1955) divide lo que sabemos sobre nosotros mismos en cuatro cuadrantes. El Área Ciega es lo que otros saben de mí y yo ignoro. Y la única manera de acceder a ella es a través del feedback honesto de quienes nos rodean.

Los residentes, los juniors, los nuevos incorporados son, desde esta perspectiva, los auditores de calidad más honestos de cualquier organización. No tienen que proteger su posición. No han aprendido aún que hay preguntas que no se hacen. Esa inocencia, bien canalizada, es un activo estratégico que vale más que cualquier consultoría externa.

Principio 13: El líder que deja de aprender empieza a caducar. Y caduca de una manera que las métricas tardan en detectar pero que el equipo percibe antes que cualquier indicador de desempeño.

Principio 14: Tu legado no serán los informes que entregaste ni los objetivos que cumpliste. Será la cultura que dejaste instalada: la manera en que tu equipo trata a los pacientes, a los compañeros y a sí mismos cuando tú ya no estás mirando.

UNA PREGUNTA QUE CAMBIÓ MI MIRADA

Una vez, en una conversación informal, le pregunté a una alumna: «¿Qué proceso de los que hacemos te parece innecesario, absurdo o que podría hacerse mejor?» Lo que me dijo me sorprendió, pero era cierto. Esa sorpresa me enseñó más que cualquier curso de calidad. Desde entonces, procuro hacer esa pregunta de vez en cuando, y escuchar de verdad la respuesta.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. ¿Qué parte de mi «Área Ciega» estoy dispuesta a conocer esta semana? ¿A quién puedo preguntar con confianza para que me responda con honestidad?
2. ¿Qué mensajes estoy transmitiendo a los más jóvenes sin darme cuenta? ¿Son mensajes de apertura o de «a mí no me vengas con cuentos»?
3. ¿Qué cultura me gustaría que mi equipo recordara de mí? ¿Estoy sembrando esa cultura cada día, en las pequeñas decisiones cotidianas?

Capítulo VII

Cuando quien manda arriba no sostiene: Ética, conflicto y soledad vertical

LO QUE VIVÍ

Hay un tipo de soledad del que no se habla en los manuales de liderazgo. No es la soledad del cargo, esa que aprendes a habitar con el tiempo y que, bien gestionada, se convierte en espacio para construir tu ética. Es otra. Más áspera. La soledad que sientes cuando miras hacia arriba buscando orientación y lo que encuentras son instrucciones contradictorias, silencio o, peor aún, una presión que va exactamente en contra de lo que sabes que es justo.

Somos una muestra de la población. Eso lo aprendí pronto y lo he repetido muchas veces en este libro. Y ocurre en todos los niveles: tenemos compañeros extraordinarios y compañeros que te hacen el camino más difícil. Tenemos pacientes agradecidos y pacientes que descargan en ti lo que no pueden descargar en ningún otro sitio. Y tenemos superiores que son buenas personas, honestos, buenos líderes, que te sostienen cuando es necesario y que hacen que el trabajo tenga sentido incluso en los días más duros. Y tenemos otros. Los que no te dan órdenes claras, o te dan órdenes que se contradicen entre sí, o que simplemente no están cuando los necesitas. Los que delegan la responsabilidad, pero no la autoridad. Los que esperan resultados sin darte los recursos para conseguirlos, y estos son los peores.

Y eso, cuando ya estás sosteniendo al equipo de abajo y al sistema de al lado, te deja en una posición que tiene un nombre muy preciso: «SOLA ante el peligro». Completamente sola. Sin red.

LO QUE APRENDÍ

CUANDO LA ORDEN NO PUEDES CUMPLIRLA

Hubo momentos a lo largo de mi trayectoria en que supe, antes de terminar de escuchar la instrucción, que no iba a poder cumplirla. No porque no quisiera. Sino porque hacerlo habría supuesto traicionar algo que no estaba dispuesta a traicionar: la justicia hacia mis compañeros, la seguridad de los pacientes, o simplemente mi propia integridad.

Son momentos incómodos. De los más incómodos que existen en la vida profesional. Porque no se trata de desobedecer por capricho ni de creerse por encima del sistema. Se trata de algo más difícil: de reconocer que tienes una responsabilidad que va más allá de la línea jerárquica. Que el cargo que firmaste no era solo hacia arriba. Era también hacia abajo, hacia los pacientes, hacia los compañeros. Y a veces esas dos lealtades no van en la misma dirección.

Aprendí que en esos momentos no hay una solución limpia. Siempre hay un coste. La pregunta no es cómo evitar el coste, sino con qué coste puedes dormir por la noche.

Lo que también aprendí es que la manera de manejar esos conflictos importa tanto como la decisión que tomas. No es lo mismo decir que no desde la reactividad y el enfrentamiento, que hacerlo desde la calma y la argumentación. No es lo mismo señalar el problema sin ofrecer nada, que llegar con el conflicto y con una alternativa. No siempre se gana. Pero siempre se puede elegir cómo se pierde, si llega ese caso.

Y hay algo más que nadie te advierte: cuando el conflicto es ético, cuando la instrucción que no puedes seguir va en contra de tus valores más básicos, la soledad que viene después es diferente a todas las demás. Porque a la soledad del cargo se le suma el peso de haber teni-

do que elegir entre dos lealtades, y ninguna elección te deja del todo tranquila.

TRADUCIENDO AL LIDERAZGO...

Desde la psicología de las organizaciones, Kahn et al. (1964) y Rizzo, House y Lirtzman (1970) distinguen entre dos tipos de conflicto de rol: el conflicto por ambigüedad —cuando las expectativas no están claras— y el conflicto por incompatibilidad —cuando las demandas de diferentes fuentes son contradictorias entre sí—. El segundo es, sistemáticamente, el más dañino para el bienestar del profesional. No porque las tareas sean más difíciles, sino porque el propio sistema en el que trabajas se convierte en una fuente de estrés que no puedes resolver con más esfuerzo ni con más competencia.

Este conflicto adquiere una dimensión adicional en el ámbito sanitario porque las enfermeras y los profesionales del cuidado están sujetos a un marco deontológico explícito. El Código Deontológico del Consejo Internacional de Enfermeras (CIE, 2021) establece la responsabilidad de la enfermera de promover un entorno en el que los derechos humanos, los valores, las costumbres y los principios de las personas sean respetados. Cuando la instrucción que se recibe vulnera ese marco, el conflicto deja de ser meramente organizativo para convertirse en una cuestión de ética profesional con consecuencias reales para la licencia y la práctica.

El filósofo y psicólogo Frankl (1946/2004) identificó algo fundamental desde otro contexto pero con una sabiduría aplicable a cualquier situación de presión extrema: entre el estímulo y la respuesta siempre hay un espacio. Y en ese espacio reside nuestra libertad. La instrucción que recibes es el estímulo. Lo que hagas con ella es tu res-

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

puesta. Y nadie puede quitarte ese espacio, aunque lo intenten.

Brown (2018), en su investigación sobre el coraje en el liderazgo, lo formula de manera más directa: los líderes valientes eligen la incomodidad de la conversación difícil antes que el resentimiento silencioso de no haberla tenido. La valentía no es no tener miedo a las consecuencias. Es tenerlo y actuar de todas formas desde los propios valores.

La objeción razonada —el acto de plantear un desacuerdo ético de forma argumentada y constructiva, no reactiva— es en sí misma una competencia profesional que puede y debe entrenarse. No se trata de desobediencia ni de confrontación, sino de ejercer la responsabilidad moral que la propia deontología exige. Saber distinguir cuándo la instrucción recibida cruza una línea ética, cómo nombrarlo con rigor y proponer una alternativa viable: esto es liderazgo ético en acción.

Principio 15: Cuando la instrucción que recibes no puedes cumplirla por razones éticas o de justicia, el problema no eres tú. Pero la manera en que lo gestionas sí es tu responsabilidad. Elige cómo planteas el conflicto con tanta energía como la que dedicas a decidir si lo planteas.

Principio 16: No toda la soledad viene de abajo. La soledad vertical —la de quien mira hacia arriba y no encuentra apoyo— es una de las formas más desgastantes de ejercer el liderazgo. Reconocerla no es una queja. Es hacer un diagnóstico.

HERRAMIENTA PRÁCTICA: EL PROTOCOLO DE LA OBJECCIÓN RAZONADA

Cuando recibas una instrucción que no puedes cumplir éticamente o que va en contra del bienestar de tu equipo o de los pacientes, antes de responder, trabaja estos cuatro pasos:

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

1. **Clarifica antes de oponerte.** A veces la instrucción que parece imposible tiene matices que no se escucharon bien. Pregunta: «¿Puedes explicarme el objetivo que persigue esta decisión?» La respuesta puede cambiar tu lectura del problema, o puede confirmarla.
2. **Nombra el conflicto, no a la persona.** No «esto no puedo hacerlo porque está mal», sino «esto me genera un conflicto con mi responsabilidad hacia el equipo porque...». La diferencia es sutil, pero cambia por completo el tono de la conversación.
3. **Llega con una alternativa.** Si no puedes hacer lo que te piden, ¿qué sí puedes hacer que resuelva el mismo problema? La objeción sin propuesta es un callejón sin salida. La objeción con alternativa es una conversación.
4. **Deja constancia.** Si el conflicto no se resuelve y la decisión que te exigen sigue pareciéndote éticamente inaceptable, documéntalo. No por instinto de supervivencia, sino por integridad: las decisiones que tomas en situaciones de presión merecen ser trazables.

BALANCE RÁPIDO DE LA SITUACIÓN

1. ¿Hay alguna instrucción que estoy cumpliendo actualmente con la que, en el fondo, no estoy de acuerdo? ¿Lo he verbalizado o lo estoy sosteniendo en silencio? ¿Qué coste está teniendo para mí mantenerlo en silencio?
2. Cuando he tenido que plantear un desacuerdo hacia arriba, ¿lo he hecho desde la reactividad o desde la argumentación? ¿Qué resultado he obtenido en cada una de esas formas de actuar?
3. ¿Qué necesitaría para sentirme menos sola en mi relación con mis superiores? ¿Hay algo de eso que dependa de mí y que pueda empezar a cambiar?

Conclusión

El legado de los cuidados invisibles

Hemos recorrido un camino que empezó en una planta de infecciosos de Madrid y que ha pasado por el paritorio, los pasillos de un hospital en pandemia y el despacho silencioso de un mando intermedio que aprende a habitar su soledad con dignidad en la Comunidad Valenciana.

A simple vista parece la historia de una carrera sanitaria. En realidad, es el mapa de lo que significa ser humano en entornos de alta presión. En ese mapa, el liderazgo no aparece como una técnica adquirida, sino como una forma de estar en el mundo: con los ojos abiertos, con los valores a la vista, con la capacidad de sostenerse a uno mismo para poder sostener a los demás.

A lo largo de estos capítulos hemos visto que el miedo, el dolor, la soledad y el agotamiento no son obstáculos para el liderazgo; son su materia prima. Son el lugar donde el líder se forma de verdad, donde aprende lo que no se puede aprender en un aula, con un caso práctico o en un simulacro. La clave no está en evitar esas experiencias, sino en atravesarlas con presencia y con la voluntad de extraer de ellas lo que enseñan.

Hay algo que me parece importante decir antes de cerrar: este libro no nació de la teoría. Nació de las equivocaciones tanto como de los aciertos, de las noches difíciles tanto como de las mañanas que merecieron la pena, de los pacientes que me enseñaron cosas que ningún libro me podría haber dado. Si algo de lo que está escrito aquí te resuena, si alguna frase te hizo parar y pensar, es porque la experiencia que hay detrás es real. No perfecta. Pero real.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Hoy, ese aprendizaje sigue vivo. No solo en mi práctica diaria, sino también en los espacios donde comparto con otros profesionales que, como yo, buscan liderar sin perder la humanidad en el camino. Porque este oficio de cuidar se aprende, se comparte y se transforma.

LOS DIECISÉIS PRINCIPIOS

- **Principio 1:** El miedo ante lo desconocido no es el enemigo del liderazgo; la negación del miedo, sí.
- **Principio 2:** La escucha que transforma no es técnica, es actitud. Crear el espacio para que el otro se sienta visto es la herramienta más poderosa del liderazgo.
- **Principio 3:** La crisis no interrumpe el liderazgo; lo revela.
- **Principio 4:** La compasión no es blandura. Es la capacidad de sostener el sufrimiento del otro sin huir de él.
- **Principio 5:** El mando intermedio es el guardián de la cultura organizacional.
- **Principio 6:** La soledad del cargo no es debilidad. Es el coste de ejercer la responsabilidad con integridad.
- **Principio 7:** Ser querido y ser respetado no son lo mismo.
- **Principio 8:** La soledad del cargo puede ser el espacio donde se construye la ética.
- **Principio 9:** El autoconocimiento ocurre en el trabajo, a través del trabajo, si uno mantiene la actitud reflexiva.
- **Principio 10:** Cuidar desde la presencia no agota; nutre.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

- **Principio 11:** La sostenibilidad del líder es una responsabilidad profesional, no una virtud personal.
- **Principio 12:** Los anclajes de seguridad no son lujos. Son herramientas de gestión.
- **Principio 13:** El líder que deja de aprender empieza a caducar.
- **Principio 14:** Tu legado será la cultura que dejaste instalada, no los objetivos que cumpliste.
- **Principio 15:** Cuando no puedes cumplir una orden por razones éticas, el problema no eres tú; pero cómo lo gestionas, sí.
- **Principio 16:** La soledad vertical no es una queja. Es un diagnóstico.

EL OCÉANO QUE SOMOS

Me gusta volver, al final, a la imagen del océano.

Cada una de nuestras acciones diarias —esa llamada que hicimos para apoyar a un compañero, esa planificación que cuadró los turnos para que alguien pudiera descansar, esa mediación en un conflicto antes de que se convirtiera en herida, esa mirada a los ojos de un paciente que se sentía invisible— es una pequeña gota de agua. A veces, desde nuestra posición, sentimos que lo que hacemos es insignificante frente a la magnitud de los problemas del sistema. Pero no es así. Muchas gotas, unidas, forman el océano.

Como líder, eres parte de ese océano. Tu legado no serán los informes que entregaste ni los protocolos que implementaste. Será la cultura de cuidados invisibles que ayudaste a crear. Será haber contribuido a que tu organización sea un lugar donde la vulnerabilidad no se castiga, sino que se gestiona para convertirla en fortaleza.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

LA PREGUNTA FINAL

Si hoy fuera tu último día en tu puesto actual, ¿con qué pensamiento te gustaría que te recordase tu equipo?

Escríbela. No para el futuro. Para hoy. Porque cada decisión que tomes desde este momento puede acercarte un milímetro más a ese legado, o alejarte de él.

La diferencia entre uno y otro milímetro no es el talento. Es la atención. Es la voluntad de mirar.

No busques ser un líder perfecto. Busca ser un líder presente.

El mundo no necesita más jefes infalibles. Necesita personas que, desde la humildad y la presencia, se atrevan a liderar lo que no se ve.

Anexo

Preguntas para la reflexión personal

Este anexo recopila las preguntas de autoevaluación que han aparecido a lo largo del libro. Pueden ser útiles como guía para el trabajo personal, para sesiones de coaching o para dinámicas de equipo.

Capítulo I: El miedo como maestro

1. ¿Cuándo fue la última vez que sentí miedo y lo negué, actuando como si todo estuviera bajo control? ¿Qué coste tuvo esa negación para mí y para mi equipo?
2. En mi día a día, ¿cuánto espacio real —y no solo tiempo— dejo a los demás para que se sientan escuchados de verdad?
3. ¿Qué cambiaría en la dinámica de mi equipo si yo practicara esta escucha profunda de manera más consciente?

Capítulo II: Luces y sombras del dolor

1. ¿Qué crisis reciente —personal o profesional— me ha mostrado algo nuevo y profundo sobre mí?
2. Como líder, ¿tiendo a reencuadrar la adversidad como una oportunidad de aprendizaje para mi equipo, o me quedo atrapado en la queja y la frustración?
3. ¿De qué manera podría empezar a nombrar lo que duele, a hacerlo visible, con honestidad y sin dramatismo?

Capítulo III: El muro de contención

1. Al aceptar mi rol, ¿qué estaba sacrificando que realmente no quería perder? ¿Cómo gestiono esa pérdida ahora o simplemente la estoy ignorando?
2. En las últimas semanas, ¿en qué cuadrante de la Matriz de Eisenhower he estado gastando más energía? ¿A qué cuadrante debo dedicar más tiempo?
3. ¿Qué decisión difícil tomé esta semana desde mis valores, aunque fuera impopular?

Capítulo IV: Crecer cuidando

1. ¿En qué medida estoy cultivando a las personas de mi equipo y no solo gestionando sus comportamientos?
2. De las «cuatro I» del liderazgo transformacional, ¿cuál es mi fuerte y cuál estoy descuidando?
3. ¿Qué me está enseñando mi equipo sobre mí en este momento, si me detengo a mirarlo?

Capítulo V: Vivir en la cuerda floja

1. En los momentos de mayor presión, ¿tengo identificados mis anclajes de seguridad? ¿Los uso o los abandono?
2. ¿Qué «para qué» profundo me sostiene cuando todo lo demás falla?
3. ¿Pido ayuda cuando la necesito, o me aílo pensando que debo poder con todo?

Capítulo VI: El espejo de los que llegan

1. ¿Qué parte de mi «área ciega» estoy dispuesto a conocer esta semana? ¿A quién puedo preguntar con confianza para que me responda con honestidad?
2. ¿Qué mensajes estoy transmitiendo a los más jóvenes sin darme cuenta? ¿Son mensajes de apertura o de «a mí no me vengas con cuentos»?
3. ¿Qué cultura me gustaría que mi equipo recordara de mí? ¿Estoy sembrando esa cultura cada día, en las pequeñas decisiones cotidianas?

Capítulo VII: Conflicto de rol, ética y liderazgo bajo presión vertical

1. ¿Hay alguna instrucción que estoy cumpliendo actualmente con la que, en el fondo, no estoy de acuerdo? ¿Lo he verbalizado o lo estoy sosteniendo en silencio? ¿Qué coste está teniendo para mí mantenerlo en silencio?
2. Cuando he tenido que plantear un desacuerdo hacia arriba, ¿lo he hecho desde la reactividad o desde la argumentación? ¿Qué resultado he obtenido en cada una de esas formas de actuar?
3. ¿Qué necesitaría para sentirme menos sola en mi relación con mis superiores? ¿Hay algo de eso que dependa de mí y que pueda empezar a cambiar?

Bibliografía

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). El líder resonante crea más. Debolsillo.

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.

Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

Covey, S. R. (1989). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change. Free Press. [Trad. cast.: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Paidós, 2003]

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced *burnout*. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (3.ª ed.). Mind Garden.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin. [Trad. cast.: *El proceso de convertirse en persona*. Paidós, 1972]

Frankl, V. E. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Herder. (Obra original publicada en 1946)

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4.^a ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Free Press. [Trad. cast.: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, 2003]

Luft, J., & Ingham, H. (1955). The Johari window: A graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. University of California, Los Angeles.

Consejo Internacional de Enfermeras [CIE]. (2021). *Código deontológico del CIE para la profesión de enfermería* (revisión 2021). Consejo Internacional de Enfermeras. <https://www.icn.ch/es/nursing-policy/icn-code-ethics-nurses>

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.

EL LIDERAZGO QUE NO SE VE

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>



EDICIONES
CECOVA