

MAITE PINGARRÓN MONTES

El arte de sostener

DINÁMICAS PARA
LÍDERES INTERMEDIOS
UNA GUÍA PRÁCTICA

HERRAMIENTAS
PARA **LIDERAR** PERSONAS,
SOSTENER EQUIPOS
Y GESTIONAR CON
SENTIDO EN SANIDAD



EDICIONES
CECOVA

MAITE PINGARRÓN MONTES

El
arte
de
sostener

DINÁMICAS PARA LÍDERES INTERMEDIOS
UNA GUÍA PRÁCTICA



EDICIONES
CECOVA

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

ISBN: 978-84-09-91106-6

Dep. legal: V-4471-2026

El arte de sostener: Dinámicas para líderes intermedios

Primera edición

© Maite Pingarrón Montes. Todos los derechos reservados.

Nº de registro de propiedad intelectual: 0465989411185

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 y casos incluidos en esta obra están basados en experiencias reales. Los nombres y datos identificativos han sido modificados para preservar la intimidad 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.

Maite Pingarrón es matrona, enfermera y licenciada en Psicología, especializada en psicología industrial y gestión de recursos humanos. Durante ocho años ejerció como coordinadora de enfermería, una etapa clave que incluyó el desafío de liderar equipos en plena pandemia, consolidando una mirada realista, humana y estratégica del liderazgo en entornos sanitarios.

Cuenta además con formación en coaching profesional (ICF ACC) y un máster en coaching empresarial, integrando herramientas de desarrollo personal, gestión emocional y liderazgo aplicado a equipos.

Su trayectoria le ha permitido comprender en profundidad las necesidades de los mandos intermedios: profesionales que no solo lideran, sino que sostienen, acompañan y dan equilibrio a los equipos en contextos de alta exigencia.

Este libro nace desde la experiencia y la práctica. En él, Maite ofrece herramientas y dinámicas diseñadas para fortalecer el liderazgo desde dentro, fomentar equipos más conscientes y acompañar a quienes ocupan ese lugar clave entre la dirección y la base: el liderazgo intermedio.

Índice

Prólogo	11
Introducción.....	13
 BLOQUE I - El inicio del viaje	 17
Capítulo 1. El punto de partida: aceptar el puesto	19
Capítulo 2. Primeros pasos en la gestión	25
 BLOQUE II - Las herramientas del líder	 31
Capítulo 3. Gestionar mi tiempo, gestionar mis prioridades	33
Capítulo 4. Desarrollar un liderazgo efectivo en sanidad	39
Capítulo 5. Liderar personas, gestionar equipos.....	45
Capítulo 6. Comunicar para conectar y liderar	51
Capítulo 7. Delegar para fortalecer.....	57
Capítulo 8. Decidir en la complejidad.....	63
 BLOQUE III - Cuando surgen las dificultades	 69
Capítulo 9. Navegar el conflicto interpersonal.....	71
Capítulo 9b. El conflicto que viene de arriba	77
 BLOQUE IV - El líder se cuida y crece	 83
Capítulo 10. El autoconocimiento en acción: la Ventana de Johari	85
Capítulo 11. El líder sostenible: bienestar y gestión del estrés.....	91

EL ARTE DE SOSTENER

BLOQUE V - Mirando hacia delante	97
Capítulo 12. Evaluar para seguir creciendo.....	99
Capítulo 13. Cerrar con integridad.....	105
Capítulo 14. Síntesis y los dieciséis principios	111
 Apéndice - Fichas resumen de dinámicas	 117
Bibliografía	125

Prólogo

El arte de sostener

Existe una imagen que acompaña a quienes llevan años liderando equipos sanitarios: la del equilibrista. No el que camina sobre la cuerda con elegancia y aplomo —ese es el que aparece en las fotografías—, sino el que camina sobre ella a primera hora de la mañana, con cuatro mensajes sin responder en el móvil, dos bajas en el turno, una reunión de dirección al mediodía y la certeza de que, pase lo que pase, no puede permitirse caer.

Este libro nació de ese equilibrista. De la realidad del mando intermedio sanitario: supervisores, coordinadores y gestores de unidades que sostienen el sistema desde dentro, en el espacio que queda entre las instrucciones de dirección y las necesidades del equipo asistencial. Un espacio que, con demasiada frecuencia, nadie ha diseñado y nadie ha formado para ocupar.

No es un libro de recetas. Las recetas no funcionan en entornos de alta complejidad porque los ingredientes cambian cada día. Es, en cambio, una guía de herramientas: instrumentos concretos, fundamentados y aplicables que cada profesional puede adaptar a su contexto, su equipo y su momento.

La obra se organiza en torno a una premisa sencilla: liderar personas no es gestionar recursos humanos. Es sostener. Sostener la incertidumbre del equipo cuando las instrucciones son contradictorias. Sostener la presión institucional sin trasladarla hacia abajo. Sostener la propia integridad cuando el sistema empuja en

No busques ser un líder perfecto. Busca ser un líder presente. La diferencia no está en el talento. Está en la atención y en la voluntad de mirar.

EL ARTE DE SOSTENER

otra dirección. Y, sobre todo, construir las condiciones para que las personas a cargo puedan dar lo mejor de sí mismas.

Cada capítulo combina reflexión teórica fundamentada con dinámicas de trabajo diseñadas para su uso en formación, coaching de equipos y desarrollo profesional individual. Todas las dinámicas siguen una estructura metodológica completa y pueden utilizarse de forma autónoma o en grupo.

Introducción

El liderazgo intermedio como pieza clave en sanidad

El sistema sanitario descansa sobre una figura que, con demasiada frecuencia, pasa desapercibida en los debates sobre gestión, política sanitaria y calidad asistencial: el mando intermedio. El supervisor de enfermería, el coordinador de unidad, el jefe de servicio que aún hace guardia. Son quienes traducen la estrategia institucional en práctica diaria, quienes absorben la presión desde arriba y sostienen la cohesión desde abajo, quienes toman decisiones sobre personas en los momentos en que estas más las necesitan.

La investigación sobre liderazgo en organizaciones sanitarias es unánime en un punto: la calidad del liderazgo intermedio tiene más impacto sobre los resultados clínicos, el clima laboral y la retención del talento que cualquier otra variable organizacional (Wong & Cummings, 2007). No es la estrategia corporativa, ni el presupuesto, ni la tecnología disponible. Es la persona que está en el turno cuando las cosas se complican.

Y, sin embargo, esta figura llega al cargo en la mayoría de los casos sin formación específica en liderazgo. Accede al puesto por méritos clínicos —es buena enfermera, buen médico, buen fisioterapeuta— y se encuentra de un día para otro gestionando conflictos interpersonales, negociando turnos, comunicando malas noticias a su propio equipo y respondiendo ante una dirección cuyas prioridades no siempre coinciden con las suyas.

Este libro es para esa persona. Para quien ya está en el cargo y busca herramientas concretas. Para quien se plantea dar el paso y quiere entender qué implica realmente. Y para quienes forman a mandos in-

termedios y necesitan materiales que funcionen en el aula, en el taller y en la supervisión clínica.

A mí me hubiera gustado, cuando asumí mi cargo como coordinadora, no sentir que tenía que aprenderlo todo sola. Haber tenido algo a lo que volver en los días de duda, en las conversaciones difíciles, en esos momentos en los que sostener al equipo también implicaba sostenerme a mí. Un lugar donde entender lo que me pasaba y encontrar palabras, ideas o simplemente un poco de claridad.

Este libro nace de ahí. De todo lo que fui aprendiendo poco a poco, a veces con seguridad y muchas otras con incertidumbre, equivocándome, ajustando, creciendo. Es, en el fondo, el acompañamiento que me habría gustado tener entonces... y que hoy quiero ofrecer a quienes están —o estarán— en ese mismo lugar.

Una nota sobre género y liderazgo

El liderazgo sanitario intermedio es, en su mayoría, un liderazgo ejercido por mujeres. En enfermería especialmente, más del setenta por ciento de los mandos intermedios son enfermeras. Sin embargo, la literatura de gestión y liderazgo ha sido escrita, históricamente, en masculino universal, para un sujeto masculino implícito. Este libro elige el femenino como forma de visibilizar esa realidad sin invisibilizar a nadie. Cuando se dice «la coordinadora» o «la líder», no se excluye a ningún hombre que también ocupa esas posiciones: se nombra la norma estadística que con demasiada frecuencia ha permanecido invisible.

Liderar siendo mujer en una institución sanitaria jerárquica implica gestionar tensiones específicas: la expectativa de que cuides sin imponer límites, que estés disponible emocionalmente para todos sin que

nadie lo esté para ti, que seas firme pero nunca dura, accesible pero nunca blanda. Estas tensiones no son personales: son estructurales. Nombrarlas no es queja, es diagnóstico. Y como todo diagnóstico, el primer paso útil es verlas con claridad.

Cómo usar este libro

La obra se organiza en cinco bloques temáticos que siguen la curva natural de madurez del líder intermedio: desde la toma de posesión del cargo hasta la proyección hacia el futuro. Cada capítulo incluye fundamento teórico, narrativa contextual y al menos una dinámica de trabajo con estructura completa.

- Uso individual: lee el capítulo, trabaja la dinámica por escrito y responde el Balance rápido al final.
- Uso formativo: una dinámica por sesión, con intervalo de una semana para la aplicación al contexto real.
- Uso en coaching de equipos: el Apéndice recoge las fichas resumen de todas las dinámicas para facilitar su uso como materiales de trabajo.

BLOQUE I

El inicio del viaje

El inicio de cualquier proceso de liderazgo está marcado por una pregunta que nadie formula en voz alta, pero todos hacen en silencio: ¿Estaré a la altura? Esta sección acompaña al líder en los primeros pasos del cargo, desde la decisión de aceptarlo hasta la construcción de las primeras rutinas de gestión.

Capítulo 1.

El punto de partida: aceptar el puesto

El inicio del viaje tiene esto: nadie te avisa de que los pies tiemblan mientras caminas. Y tiemblan. Siempre tiemblan al principio. La cuestión no es si tiemblan, sino si caminas de todas formas.

Hay un momento que todo mando intermedio recuerda: el día que firmó. No porque la firma fuera un acto solemne —la mayoría de las veces no lo es—, sino porque algo cambió de manera irreversible desde ese instante. Los compañeros empezaron a mirar diferente. Las conversaciones en el pasillo se cortaban cuando llegabas. Y tú, internamente, te preguntabas si habías tomado la decisión correcta.

El proceso de aceptar un cargo de liderazgo es, ante todo, un proceso de identidad. No te conviertes en coordinadora por firmar un papel; lo haces cuando asumes, en algún nivel profundo, que tu papel ha cambiado y que ese cambio tiene consecuencias reales sobre las personas que dependen de ti.

Aceptar el puesto implica también aceptar la soledad que conlleva. No la soledad de quien está abandonada, sino la de quien ocupa una posición que nadie más puede ocupar en ese momento. Estás sola entre la dirección y el equipo. Eres quien recibe la presión de arriba y sostiene la cohesión de abajo. Y hay decisiones que tendrás que tomar sin que nadie las valide, porque nadie más está en la misma posición que tú.

La buena noticia es que esa soledad, bien habitada, se convierte en el espacio donde se construye la ética del liderazgo. Cuando estás sola ante una decisión difícil, sin posibilidad de diluirla en el consenso, es-

tás ante la prueba de fuego de tus valores. Y esa prueba, si se atraviesa conscientemente, forma líderes con una autoridad mucho más real que la que otorga cualquier nombramiento.

El miedo como punto de partida

Uno de los errores más frecuentes en la formación en liderazgo es presentar el miedo como algo que debe superarse antes de poder actuar. La realidad es la contraria: el miedo es información. Nos dice que lo que estamos haciendo importa, que hay algo en juego, que la situación no es trivial. Una líder que no siente ningún miedo al asumir un cargo probablemente no está midiendo con exactitud lo que ese cargo implica.

Lo que distingue a la líder consciente no es la ausencia de miedo, sino la relación que establece con él. Goleman (1995) identificó la autoconciencia emocional como la competencia fundacional del liderazgo: la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento en que se producen, sin negarlas ni dejarse arrastrar por ellas. El miedo reconocido puede transformarse en presencia. El miedo negado se convierte en rigidez o en evitación.

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

Introducción

El miedo es una respuesta emocional adaptativa. En entornos sanitarios de alta presión, el miedo no reconocido puede convertirse en un obstáculo silencioso que distorsiona las decisiones y erosiona la confianza del equipo. Esta dinámica propone un ejercicio de autoexploración guiado para identificar los miedos profesionales más recurrentes, nombrarlos con precisión y transformarlos en preguntas de acción.

Marco de referencia

La teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995) establece la autoconciencia como competencia fundacional del liderazgo. La neurociencia del miedo muestra que las amenazas percibidas activan la amígdala y pueden secuestrar el córtex prefrontal, responsable del pensamiento estratégico (LeDoux, 1996). Nombrar el miedo activa procesos de etiquetado afectivo que reducen esa activación y restauran el acceso al pensamiento deliberado (Lieberman et al., 2007). Frankl (1946/2004) añade el principio clave: entre el estímulo y la respuesta siempre existe un espacio, y en ese espacio reside la libertad de la líder.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los miedos profesionales propios más recurrentes y reconocer su influencia en las decisiones cotidianas.

EL ARTE DE SOSTENER

- Practicar el etiquetado emocional como herramienta de regulación y autoconocimiento.
- Transformar cada miedo reconocido en una pregunta de acción que amplíe el margen de respuesta.
- Desarrollar la autoconciencia como competencia de liderazgo consciente.

Desarrollo paso a paso

- 1. Preparación del espacio.** Garantiza entre 25 y 35 minutos sin interrupciones. Papel y bolígrafo a mano. En grupo: papel A4 por persona.
- 2. Registro de situaciones.** Escribe cinco situaciones recientes de tu entorno laboral en las que experimentaste incomodidad, resistencia o tendencia a evitar. No es necesario que sean grandes crisis: los momentos cotidianos de tensión son igualmente válidos.
- 3. Exploración del miedo subyacente.** Para cada situación, responde: ¿Qué es lo peor que podría pasar? Escríbelo sin filtros. Identifica el miedo subyacente: al juicio ajeno, al fracaso, a la pérdida de control, a decepcionar, a no saber.
- 4. Escucha del miedo.** Por cada miedo identificado responde: ¿Qué me daría este miedo si lo escuchara en lugar de huir de él? Esta inversión —de la evitación a la escucha— es el punto transformador de la dinámica.
- 5. Conversión en pregunta de acción.** Reformula cada afirmación de miedo como pregunta de acción. Por ejemplo: «Tengo miedo de equivocarme delante del equipo» → «¿Cómo puedo actuar con presencia, aunque no tenga todas las respuestas?»

EL ARTE DE SOSTENER

6. Cierre individual. Elige el miedo que más energía consume y escribe una intención concreta para la semana siguiente.

Duración aproximada	Individual: 25–35 min. En grupo o con coach: 60–75 min.
Materiales necesarios	Papel y bolígrafo o cuaderno de reflexión. En formato grupal: papel A4 por participante y espacio de puesta en común.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Hay algún miedo que llevas tiempo gestionando en silencio y que hoy has podido nombrar por primera vez? ¿Qué cambia al nombrarlo?
2. ¿En qué decisiones recientes puedes reconocer la huella de alguno de estos miedos?
3. De los miedos trabajados, ¿cuál tiene más impacto sobre tu equipo cuando no lo reconoces?
4. ¿Qué necesitas para convertir la pregunta de acción formulada en un hábito sostenido?

Conclusión y aprendizaje clave

El miedo nombrado pierde el poder que tenía cuando era innombrable. Esta dinámica no busca eliminar el miedo —que es adaptativo

y necesario— sino recuperar el acceso deliberado a la respuesta. Una líder que reconoce su miedo y actúa desde él ejerce una autoridad más real y humana que quien simula no tenerlo.

• • •

Balance rápido de 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. ¿Hay alguna decisión que estoy evitando tomar porque me da miedo el resultado? ¿Qué me dice ese miedo sobre lo que realmente está en juego?
3. ¿Qué cambiaría en mi forma de ejercer el liderazgo si practicara el reconocimiento del miedo de manera más consciente?
4. ¿Qué necesitaría escuchar de alguien que ya ha pasado por esto para sentir que no estoy sola en ello?

Capítulo 2.

Primeros pasos en la gestión

Los primeros meses en un cargo de liderazgo intermedio son, en muchos sentidos, los más reveladores. No porque seas más torpe entonces (aunque probablemente cometes más errores), sino porque todavía no tienes los automatismos que después tapan lo que realmente ocurre. La mirada del principiante, bien cultivada, es uno de los activos estratégicos más valiosos del liderazgo.

Lo que suele ocurrir en los primeros pasos es una sucesión de descubrimientos incómodos. El primero: que los compañeros de ayer ya no se relacionan contigo del mismo modo. La firma cambió las reglas del juego sin que nadie las declarara. El segundo: que el trabajo es ingente. No porque las tareas sean extraordinariamente difíciles, sino porque son interminables; siempre hay algo más que gestionar, alguien más que atender, una urgencia más que resolver.

El tercer descubrimiento es el más importante: que estás atrapada en el cuadrante I de la matriz de Eisenhower —lo urgente e importante— sin tiempo ni energía para el cuadrante II —lo importante pero no urgente—, que es donde se construye el futuro del equipo. Y que, si no haces nada al respecto, seguirás así indefinidamente.

La gestión de la primera impresión

El equipo observa a la nueva líder con más atención de la que esta suele percibir. No solo para juzgarla —que también—, sino para calibrar qué tipo de liderazgo se va a instalar: cómo gestiona los conflictos,

qué le importa de verdad, cómo reacciona bajo presión, si es coherente entre lo que dice y lo que hace.

La investigación sobre liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969) muestra que el estilo más eficaz al inicio de un cargo es el que combina alta dirección con alto apoyo: dar estructura y claridad mientras se construye la relación. El error más frecuente es polarizar: o dar demasiada estructura sin apoyo emocional, generando distancia y rigidez, o dar demasiado apoyo sin estructura, generando confusión sobre quién decide y cómo.

Una herramienta sencilla para los primeros pasos es la escucha activa estructurada: reunirse individualmente con cada miembro del equipo durante las primeras semanas, con tres preguntas fijas: ¿Qué funciona bien en este equipo y no quieres que cambie? ¿Qué no funciona y crees que debería cambiar? ¿Qué necesitas de mí para hacer bien tu trabajo? Las respuestas son, simultáneamente, un diagnóstico organizacional y una declaración de intenciones: la nueva líder escucha antes de actuar.

P.2 La escucha que transforma no es técnica, es actitud. Crear el espacio para que el otro se sienta visto es la herramienta de gestión más infravalorada y poderosa que existe.

Pero antes de mirar hacia delante, hay algo que toda líder que empieza necesita hacer: mirar atrás. No para quedarse. No para lamentarse. Sino para reconocer los recursos que ya desplegó en momentos difíciles. Porque quien ya ha atravesado una crisis —y has atravesado más de las que recuerdas— sabe que puede volver a hacerlo. Y ese saber cambia cómo entras en la primera reunión, cómo afrontas el primer conflicto, cómo te sientas en la primera silla que ya no es la tuya de antes.

Introducción

Las crisis son inevitables en cualquier trayectoria de liderazgo. Bien trabajadas, revelan recursos propios que el éxito ordinario nunca activa. Esta dinámica propone una mirada retrospectiva estructurada sobre los principales momentos de dificultad de la trayectoria profesional, con el objetivo de identificar patrones de resiliencia transferibles al liderazgo presente.

Marco de referencia

El concepto de crecimiento postraumático (Tedeschi & Calhoun, 2004) describe la capacidad humana de experimentar cambios positivos duraderos como consecuencia de atravesar grandes adversidades. Ben- nis y Thomas (2002) muestran que la capacidad de extraer sentido de las experiencias más difíciles —los crucibles de liderazgo— es uno de los rasgos más consistentes de las líderes con impacto duradero. El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) fundamenta el método: la experiencia sola no produce aprendizaje; se requieren observación reflexiva, conceptualización y experimentación activa.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los momentos de mayor dificultad de la trayectoria profesional y los recursos activados en cada uno.

EL ARTE DE SOSTENER

- Reconocer patrones propios de resiliencia y afrontamiento.
- Extraer aprendizajes transferibles de las crisis pasadas al liderazgo presente.
- Desarrollar una narrativa de crecimiento que integre la adversidad como parte constitutiva del liderazgo.

Desarrollo paso a paso

- 1. Preparación.** Papel A3 por participante. En grupo, cada persona realiza su línea individualmente antes de la puesta en común.
- 2. Construcción de la línea del tiempo.** Dibuja una línea horizontal que representa tu trayectoria profesional. Marca sobre ella los momentos de mayor dificultad o ruptura: no es necesario que sean catástrofes, basta con que hayan sido puntos de inflexión.
- 3. Análisis de cada momento.** Para cada punto marcado responde: (a) ¿Qué perdí o tuve que soltar? (b) ¿Qué encontré o descubrí de mí? (c) ¿Qué recurso activé que no sabía que tenía?
- 4. Identificación de patrones.** Con la línea completa, observa el conjunto: ¿Ves algún patrón en el tipo de crisis que más te afecta? ¿Y en cómo saliste de ellas?
- 5. Síntesis narrativa.** Escribe una frase que resuma lo que tus crisis te han enseñado sobre tu liderazgo. Esta frase puede usarse como anclaje en momentos futuros de dificultad.
- 6. Puesta en común (opcional).** En grupo: los participantes comparten voluntariamente no la crisis en sí, sino el patrón identificado y la frase de síntesis.

EL ARTE DE SOSTENER

Duración aproximada	Individual: 35–45 min. En grupo: 75–90 min.
Materiales necesarios	Papel A3 por participante. Rotuladores de colores. Bolígrafo para anotaciones.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Qué te sorprendió al ver tu línea completa? ¿Hay algo que no habías conectado hasta ahora?
2. ¿Cuál de los recursos identificados en tus crisis pasadas podría ser más útil en el momento actual?
3. ¿Cómo lideras las crisis de tu equipo teniendo en cuenta lo que te han enseñado las tuyas?
4. ¿Hay alguna crisis que aún no hayas integrado del todo? ¿Qué necesitaría esa experiencia para convertirse en aprendizaje?

Conclusión y aprendizaje clave

La crisis no interrumpe el liderazgo; lo revela. Una líder que conoce su propio patrón de resiliencia tiene acceso a un recurso estratégico que no está en ningún manual: la memoria de lo que ya ha podido atravesar.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Qué crisis reciente —personal o profesional— me ha mostrado algo nuevo sobre mí que no habría visto sin la dificultad?
2. Como líder, ¿tiendo a reencuadrar la adversidad como oportunidad de aprendizaje para mi equipo, o me quedo atrapada 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?
4. Si pudiera volver al día que firmé, ¿qué me diría a mí misma ahora que entonces no sabía?

BLOQUE II

Las herramientas del líder

Las herramientas del liderazgo no son fórmulas. Son marcos: estructuras que ayudan a pensar con más claridad en situaciones de alta complejidad. Este bloque presenta seis herramientas fundamentales para el mando intermedio sanitario: la gestión del tiempo, el liderazgo transformacional, la gestión de personas, la comunicación, la delegación y la toma de decisiones.

Capítulo 3.

Gestionar mi tiempo, gestionar mis prioridades

El tiempo es el recurso más escaso del mando intermedio. No porque falten horas en el día (que también), sino porque la demanda de atención es tan continua y variada que, sin una estrategia explícita de priorización, la líder termina gestionando por reactividad: respondiendo a lo que llega en lugar de avanzar hacia lo que importa.

La distinción entre urgencia e importancia, popularizada por Covey (1989) a partir del sistema de gestión del presidente Eisenhower, es el marco más útil e incumplido del liderazgo intermedio. Urgente es lo que exige atención inmediata; importante es lo que contribuye a los objetivos fundamentales. La confusión entre ambos —tratar todo lo urgente como importante y todo lo importante como urgente— es la raíz del agotamiento más frecuente en los mandos sanitarios.

El cuadrante II de la matriz —importante, no urgente— es donde se desarrolla el equipo, se planifica con criterio humano, se cuida el propio bienestar y se forma profesionalmente. Es también el cuadrante que desaparece primero cuando la presión aumenta. Y es el que más impacto tiene en la sostenibilidad del liderazgo.

P.5 El mando intermedio es el guardián de la cultura organizacional. No la diseña, pero la encarna. Su manera de gestionar el tiempo transmite al equipo qué es lo que realmente importa.

Lo urgente siempre grita más fuerte. Pero lo importante —el equipo, la planificación, el descanso— susurra. Y la líder que solo escucha los gritos termina perdiendo lo que nunca tuvo tiempo de escuchar.

DIN. 3

La Matriz de Eisenhower en el mando intermedio

Capítulo 3 · Gestionar mi tiempo, gestionar mis prioridades

Introducción

El mando intermedio en entornos sanitarios opera en un campo de tensiones permanente entre lo urgente que grita y lo importante que susurra. La Matriz de Eisenhower ofrece un marco sencillo y poderoso para tomar decisiones de priorización. Esta dinámica adapta la herramienta al contexto específico del liderazgo sanitario intermedio, convirtiendo el análisis teórico en un ejercicio de gestión real.

Marco de referencia

Covey (1989) distingue entre urgencia e importancia como dos dimensiones independientes. La investigación sobre *burnout* señala que la sobrecarga de rol y la ambigüedad en las prioridades son los predictores más potentes del agotamiento emocional en profesionales sanitarios (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). El cuadrante II —importante, no urgente— incluye las actividades que más impactan en la sostenibilidad del liderazgo: el desarrollo del equipo, la planificación reflexiva, el autocuidado y la formación. Son sistemáticamente desplazadas por las del cuadrante I.

Objetivos de aprendizaje

- Distinguir con precisión entre urgencia e importancia en el contexto real de trabajo.
- Identificar el cuadrante en el que se concentra actualmente la mayor parte de la energía y su impacto en el liderazgo.
- Comprometer una acción concreta en el cuadrante II para la semana siguiente.
- Desarrollar el hábito de la priorización consciente como práctica de liderazgo sostenible.

Desarrollo paso a paso

- 1. Introducción conceptual.** Revisa brevemente los cuatro cuadrantes con ejemplos del contexto sanitario: Q-I (crisis clínica, conflicto que escala); Q-II (desarrollo del equipo, planificación reflexiva, autocuidado); Q-III (interrupciones frecuentes, demandas sin valor real); Q-IV (reuniones sin orden del día, tareas repetitivas).
- 2. Inventario de tareas.** Escribe entre 10 y 15 tareas o responsabilidades actuales sin filtrar, tal como llegan a la mente. Cinco minutos para este listado libre.
- 3. Clasificación.** Para cada tarea: ¿Es urgente? (requiere atención hoy o mañana si no se actúa). ¿Es importante? (impacta en los objetivos del equipo o en el bienestar de personas). Sitúa cada tarea en el cuadrante correspondiente. Ejemplo: una queja de paciente puede ser urgente e importante (Q-I); la formación del equipo es importante pero no urgente (Q-II).

EL ARTE DE SOSTENER

4. **Análisis de la distribución.** Observa el resultado obtenido: ¿En qué cuadrante has invertido más energía esta semana? ¿Cuántas tareas hay en el Q-II? ¿Cuántas horas les has dedicado realmente?
5. **Compromiso de acción.** Elige una sola tarea del Q-II para agendar esta semana. Solo una: la concreción es deliberada.
6. **Reflexión sobre el patrón.** Por escrito: ¿Qué dice de tu gestión actual la distribución que acabas de ver?

Duración aproximada	Individual: 25–35 min. En equipo directivo: 50–60 min.
Materiales necesarios	Ficha con la matriz impresa (cuatro cuadrantes). Bolígrafo. En formato grupal: post-its para clasificar tareas visualmente.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿En qué cuadrante llevas más tiempo atrapada? ¿Lo explica el sistema, el equipo o tus propios hábitos?
2. ¿Qué pasa en tu equipo cuando no dedicas tiempo al Q-II? ¿Qué consecuencias tiene a medio plazo?
3. La tarea del Q-II que elegiste: ¿qué ha impedido hasta ahora que la agendes? ¿El sistema, el tiempo o la creencia de que las urgencias siempre tienen prioridad?
4. ¿Hay tareas del Q-III que podrían delegarse sin pérdida de calidad? ¿A quién y con qué criterio?

Conclusión y aprendizaje clave

Lo urgente siempre llama más alto. Pero es en el cuadrante II —el silencioso, el que no tiene consecuencias inmediatas si se pospone— donde se construye el futuro del equipo. Esta dinámica no resuelve la sobrecarga, pero hace visible el patrón que la sostiene. Lo que se hace visible puede cambiarse.

...

Balance rápido de situación

1. ¿Qué tarea del cuadrante II lleva más de una semana esperando? ¿Qué pasaría si la agendase esta semana como si fuera una urgencia, aunque no lo sea?
2. En las últimas semanas, ¿en qué cuadrante he estado gastando más energía? ¿A cuál debo dedicar más tiempo?
3. ¿Hay tareas que estoy haciendo yo y que podría delegar para ganar espacio en el Q-II? ¿Qué me lo impide?
4. ¿Qué le transmito a mi equipo sobre el valor del tiempo cuando veo cómo distribuyo el mío?

Capítulo 4.

Desarrollar un liderazgo efectivo en sanidad

Existe una diferencia fundamental entre gestionar y liderar. Gestionar es administrar lo que existe: los recursos, los procesos, los turnos, los protocolos. Liderar es transformar: las motivaciones del equipo, la cultura de la unidad, la manera en que las personas se relacionan con su trabajo y entre sí. Ambas funciones son necesarias en el mando intermedio, pero solo una de ellas tiene impacto duradero sobre los resultados.

Burns (1978) y Bass y Avolio (1994) identificaron el liderazgo transformacional como el modelo que produce cambios más sostenidos en las organizaciones. A diferencia del liderazgo transaccional —que opera sobre el intercambio: haces esto y obtienes aquello—, el liderazgo transformacional apela al desarrollo personal de los colaboradores y al propósito compartido. No gestiona comportamientos; cultiva personas.

El liderazgo transformacional se apoya en cuatro dimensiones que Bass y Avolio denominaron las cuatro I: Influencia Idealizada (actuar con coherencia ética, especialmente cuando nadie mira), Motivación Inspiradora (conectar el trabajo diario con un propósito mayor), Estimulación Intelectual (animar al equipo a cuestionar el «siempre se ha hecho así») y Consideración Individualizada (conocer a cada persona y ofrecerle el apoyo y los retos que necesita para crecer).

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

Pongo un ejemplo. La consideración individualizada no es un concepto abstracto. Es la coordinadora que nota que Marta —siempre puntual, siempre eficaz— lleva dos semanas llegando con el café frío y la mirada apagada. Y en lugar de esperar a que el problema explote, se acerca, pregunta sin agobiar, escucha sin juzgar. Y descubre que está gestionando sola el cuidado de su madre. No resuelve su vida. Pero con una conversación y un ajuste de turnos, le dice sin decirlo: «te veo, no estás sola». Eso es consideración individualizada. Y eso es lo que hace que un equipo no solo funcione, sino que se sostenga.

DIN.

4

El diario de reflexión del líder

Capítulo 4 · Desarrollando un liderazgo efectivo en sanidad

Introducción

El crecimiento profesional en entornos de alta exigencia no se produce por mera acumulación de experiencia, sino por la disposición a extraer aprendizaje de esa experiencia de forma sistemática. El diario de reflexión propuesto no es un diario íntimo ni un instrumento terapéutico: es una herramienta de liderazgo. Un espacio semanal de entre quince y veinte minutos para mirar lo vivido con la distancia y la honestidad suficientes para aprender de ello.

Marco de referencia

El ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984) establece que la experiencia sola no produce aprendizaje: se requieren observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Sin la fase reflexiva, el ciclo queda interrumpido. La práctica del journaling reflexivo ha demostrado eficacia en el desarrollo de la competencia reflexiva en profesionales de la salud (Chirema, 2007). Schön (1983) distingue entre la reflexión en la acción y la reflexión sobre la acción: el diario trabaja la segunda, creando un hábito de metacognición que, con el tiempo, entrena también la primera.

Objetivos de aprendizaje

- Instalar el hábito de la reflexión semanal como práctica sostenida de autoconocimiento.
- Identificar patrones propios de respuesta emocional y de toma de decisiones que no son visibles en el día a día.
- Detectar las emociones evitadas y comprender cómo influyen en las decisiones y relaciones del equipo.
- Desarrollar la metacognición como competencia de liderazgo consciente.

Desarrollo paso a paso

- 1. Elección del formato.** Elige el soporte que más te conviene: cuaderno físico (recomendado por su efecto de desconexión digital), documento digital personal o aplicación de notas. Lo importante es que sea un espacio exclusivo para este ejercicio.

EL ARTE DE SOSTENER

2. Cadencia y momento. Una frecuencia semanal, al final de la semana laboral. La regularidad importa más que la profundidad en cada sesión: quince minutos semanales sostenidos durante tres meses tienen más impacto que una sesión mensual de dos horas.

3. Las tres preguntas nucleares. Cada entrada responde a: (a) ¿Qué situación de esta semana me ha enseñado algo nuevo sobre mí? (b) ¿Qué emoción he evitado sentir esta semana? (c) ¿Qué decisión tomaría diferente si pudiera volver atrás? No para castigarme, sino para conocerme y hacerlo mejor.

4. Revisión mensual. Una vez al mes, relea las entradas del mes anterior con una sola pregunta: ¿Qué patrón veo? Esta relectura es la fuente del aprendizaje más profundo del instrumento.

5. Revisión semestral. Si trabajas en un proceso de coaching, comparte los patrones identificados —no el contenido íntimo— para conectar el diario individual con el aprendizaje relacional.

Duración aproximada	Sesión semanal: 15–20 min. Revisión mensual: 20–30 min adicionales. Instrumento de uso continuo.
Materiales necesarios	Cuaderno físico o soporte digital personal. Bolígrafo. Tiempo protegido sin interrupciones.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. Tras un mes de uso regular: ¿qué patrón has visto en tus entradas? ¿Hay una emoción que aparece repetidamente?

EL ARTE DE SOSTENER

2. ¿Qué descubriste de ti que no habrías visto sin el diario?
3. ¿Cómo ha cambiado tu relación con las emociones que antes evitabas?
4. ¿Qué le dirías a alguien de tu equipo que se resiste a usar este tipo de herramienta?

Conclusión y aprendizaje clave

El autoconocimiento no ocurre fuera del trabajo: ocurre en el trabajo, a través del trabajo, si se mantiene la actitud reflexiva de quien sabe que cada situación es un espejo. El diario convierte esa actitud en práctica semanal y, con el tiempo, en segunda naturaleza. Nota: este diario no es un instrumento terapéutico. Si al escribir emergen heridas profundas o un malestar que no cede, puede ser señal de que necesitas otro tipo de acompañamiento. Pedir ayuda cuando se necesita también es liderazgo.

• • •

Balance rápido de situación

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 punto fuerte y cuál estoy descuidando?
3. ¿Qué me está enseñando mi equipo sobre mí en este momento, si me detengo a mirarlo?
4. ¿Qué emoción he evitado sentir esta semana? Si esa emoción tuviera voz, ¿qué me estaría diciendo?

Capítulo 5.

Liderar personas, gestionar equipos

Un equipo no es una suma de individuos. Es un sistema relacional: una red de relaciones, expectativas, normas no escritas y dinámicas de poder que se autorregulan de manera más o menos consciente. Liderar un equipo implica comprender ese sistema y ser capaz de intervenir en él sin romperlo.

La investigación sobre desarrollo de equipos de Tuckman (1965) describe cuatro etapas por las que pasan los grupos: formación (orientación, dependencia de la líder), tormenta (conflicto, resistencia a la estructura), normalización (cohesión emergente, establecimiento de normas) y rendimiento (producción autónoma y eficiente). Una líder que sabe en qué fase está su equipo puede adaptar su intervención: dar más estructura en la etapa de formación, facilitar la expresión del conflicto en la tormenta, consolidar las normas en la normalización y delegar en el rendimiento.

Pero los equipos no son lineales. Una incorporación nueva, un conflicto grave o un cambio organizacional pueden hacer retroceder al equipo a etapas anteriores. El liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969) plantea precisamente que no existe un estilo de liderazgo óptimo en abstracto: el estilo adecuado depende de la madurez del equipo —o del colaborador— en cada tarea concreta.

P.7 Ser querida y ser respetada no son lo mismo. Una 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 no puede comprarse con condescendencia.

Conocer a cada persona de tu equipo no es un lujo. Es la condición para no tratar a todos igual cuando no son iguales. Porque quien necesita estructura y recibe autonomía se siente abandonada. Y quien está lista para volar y recibe supervisión se siente infantilizada. El arte está en saber quién necesita qué. Y eso solo se aprende mirando, preguntando, escuchando.

DIN.

5

El mapa del equipo: fortalezas y necesidades de desarrollo

Capítulo 5 · Liderar personas, gestionar equipos

Introducción

El conocimiento individualizado de cada miembro del equipo es la base del liderazgo situacional. Esta dinámica propone una herramienta de análisis sistemático que permite a la líder identificar las fortalezas de cada persona, sus necesidades de desarrollo y el estilo de liderazgo más adecuado para cada una en el momento actual.

Marco de referencia

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969) establece que el estilo de liderazgo eficaz varía en función del nivel de competencia y compromiso del colaborador en cada tarea: desde la dirección directa para niveles bajos de madurez hasta la delegación para niveles altos. La Consideración Individualizada —una de las cuatro I del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994)— opera en el mismo sentido: la líder que conoce a cada persona y le ofrece el apoyo

y los retos que necesita específicamente produce mayor compromiso y rendimiento que quien aplica un estilo uniforme.

Objetivos de aprendizaje

- Obtener un mapa sistemático de las fortalezas y necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo.
- Identificar el estilo de liderazgo más adecuado para cada persona en el momento actual.
- Planificar acciones individualizadas de desarrollo para los próximos tres meses.
- Desarrollar la consideración individualizada como competencia de liderazgo.

Desarrollo paso a paso

- 1. Preparación.** Reserva entre 30 y 45 minutos en privado. Necesitarás una hoja por miembro del equipo.
- 2. Análisis por persona.** Para cada miembro del equipo, responde por escrito: (a) ¿Cuáles son sus dos o tres principales fortalezas? (b) ¿En qué áreas necesita desarrollo? (c) ¿Cuál es su nivel de motivación actual? (d) ¿Qué tipo de apoyo necesita de mí ahora mismo: más estructura, más autonomía, más reconocimiento? Ejemplo: una enfermera nueva necesita dirección directa; una supervisora experimentada necesita delegación.
- 3. Identificación del estilo.** Ubica a cada persona en el continuo del liderazgo situacional: ¿Necesita dirección directa, coaching, apo-

EL ARTE DE SOSTENER

yo o delegación? Recuerda que la ubicación es específica de cada tarea, no de la persona en general.

4. Planificación de acciones. Para cada persona, escribe una acción concreta que puedas llevar a cabo en las próximas dos semanas para apoyar su desarrollo. Una sola acción, concreta y realizable.

5. Revisión trimestral. El mapa del equipo se actualiza cada trimestre: las personas cambian, los contextos cambian y el estilo de liderazgo más adecuado también.

Duración aproximada	Individual (reflexión de la líder): 30–45 min. Revisión trimestral: 45–60 min.
Materiales necesarios	Una hoja por miembro del equipo. Bolígrafo. Espacio de privacidad.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Hay alguien en tu equipo a quien llevas tiempo sin ver con claridad —sus fortalezas, sus necesidades, su motivación?
2. ¿Tu estilo de liderazgo varía según la persona y la situación, o tiendes a aplicar el mismo con todas?
3. ¿Qué te dice el mapa del equipo sobre las áreas donde más necesitas crecer como líder?
4. ¿Con qué persona de tu equipo tienes la relación menos desarrollada? ¿Qué necesita esa relación?

Conclusión y aprendizaje clave

El liderazgo situacional no es ser inconsistente: es ser precisa. La persona que necesita apoyo no crece con autonomía prematura; quien está lista para volar no crece con supervisión excesiva. Conocer la diferencia es la base del liderazgo que desarrolla en lugar de controlar. Este mapa es una herramienta de reflexión para ti, no un expediente del equipo. Guárdalo con cuidado. No se trata de etiquetar a las personas, sino de entenderlas mejor.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Con qué miembro de mi equipo tengo el vínculo menos trabajado? ¿Qué lo explica y qué puedo hacer esta semana para cambiarlo?
2. ¿Estoy cultivando la autonomía de mi equipo o creando dependencia de mi criterio?
3. ¿En qué fase del modelo de Tuckman está mi equipo ahora mismo? ¿Qué implica eso para mi estilo de liderazgo?
4. ¿Hay alguien en mi equipo a quien llevo tiempo sin mirar de verdad? ¿Qué me lo impide: el tiempo, la rutina, ¿o que prefiero no ver lo que quizá encontraría?

Capítulo 6.

Comunicar para conectar y liderar

La comunicación de la líder intermedia es, en esencia, traducción. Traduce la estrategia institucional al lenguaje del equipo. Traduce las necesidades del equipo al lenguaje de la dirección. Traduce el conflicto en conversación. Y traduce el silencio —el del paciente que no puede hablar, el de la compañera que no quiere— en presencia y atención.

La comunicación eficaz del liderazgo no es solo transmisión de información: es creación de significado. Cuando la líder comunica bien, el equipo no solo sabe qué tiene que hacer; también entiende por qué importa. Y esa diferencia —entre cumplir una tarea y entender su sentido— es la que separa el trabajo realizado del trabajo comprometido.

Uno de los errores más frecuentes en la comunicación del mando intermedio es la sobreinformación sin priorización. En entornos de alta presión, la capacidad de atención es limitada. Una comunicadora eficaz no transmite todo lo que sabe: transmite lo que el receptor necesita en ese momento, en el formato que puede recibir, con la claridad suficiente para actuar.

P.2 La comunicación de la líder no transmite información: crea significado. El equipo comprometido no solo sabe qué hacer, sino por qué importa.

DIN.

6

Escucha activa estructurada: el mapa de necesidades del equipo

Capítulo 6 · Comunicar para conectar y liderar

Introducción

La escucha activa es la competencia comunicativa más infravalorada y transformadora del liderazgo. Esta dinámica propone una metodología estructurada para escuchar a cada miembro del equipo de forma individual, con el objetivo de obtener información de calidad sobre el estado del equipo, construir confianza relacional y detectar necesidades no expresadas.

Marco de referencia

La psicología humanista de Rogers (1961) establece 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 de cualquier conversación que transforme. La investigación sobre seguridad psicológica (Edmondson, 1999) muestra que los equipos en los que las personas sienten que pueden hablar sin consecuencias negativas obtienen resultados clínicos y organizacionales significativamente mejores. La escucha activa de la líder es el primer gesto que construye esa seguridad.

Objetivos de aprendizaje

- Obtener información de primera mano sobre el estado del equipo, sus necesidades y su percepción del liderazgo actual.
- Construir o reforzar la confianza relacional entre la líder y cada miembro del equipo.
- Detectar necesidades no expresadas que impactan en el clima laboral y la calidad asistencial.

- Desarrollar la escucha activa como práctica sostenida de liderazgo comunicativo.

Desarrollo paso a paso

- 1. Preparación de la agenda.** Agenda reuniones individuales de 20–30 minutos con cada miembro del equipo en las próximas dos semanas. Comunícalo con tiempo y explica el propósito: «Quiero escuchar cómo estás y qué necesitas de mí.»
- 2. Las tres preguntas fijas.** En cada reunión, utiliza estas tres preguntas como estructura: (a) ¿Qué funciona bien en este equipo y no quieres que cambie? (b) ¿Qué no funciona y crees que debería cambiar? (c) ¿Qué necesitas de mí para hacer bien tu trabajo?
- 3. Escucha sin agenda.** Tu único papel durante la respuesta es escuchar. No defenderte, no explicar, no justificar. Puedes preguntar para entender mejor: «¿Puedes contarme más sobre eso?» «¿Qué impacto tiene eso en tu trabajo?»
- 4. Registro.** Después de cada reunión (no durante), toma nota de los tres o cuatro elementos más relevantes de lo escuchado. No para usarlos en contra de nadie, sino para detectar patrones.
- 5. Cierre del ciclo.** Tras completar todas las reuniones, comunica al equipo qué has escuchado (en términos generales) y qué vas a hacer con esa información. Este paso es crítico: sin él, la escucha se convierte en promesa incumplida. No prometas lo que no puedes cumplir. A veces lo que has escuchado no puede cambiarse ahora; decirlo también es honestidad.

EL ARTE DE SOSTENER

Duración aproximada	20–30 min por persona. Ciclo completo (equipo de 6–10 personas): 2–3 semanas.
Materiales necesarios	Agenda libre en el calendario para las reuniones individuales. Cuaderno de registro (después de cada conversación). Espacio de privacidad y sin interrupciones.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Qué te sorprendió más de lo que escuchaste? ¿Qué no esperabas escuchar?
2. ¿Hay algo que varias personas mencionaron y que tú no habías percibido desde tu posición?
3. ¿Cómo te sentiste durante la escucha? ¿Hubo momentos en que te costó no intervenir?
4. ¿Qué vas a hacer diferente en las próximas semanas como resultado de lo que escuchaste?

Conclusión y aprendizaje clave

Escuchar bien es el acto de liderazgo más sencillo e infrecuente. No requiere formación especial ni recursos adicionales: requiere tiempo protegido y voluntad de dejar que el otro llegue hasta donde realmente está, no hasta donde esperamos que esté.

• • •

Balance rápido de situación

1. En mi comunicación habitual con el equipo, ¿dedico más tiempo a transmitir información o a recibirla?
2. ¿Hay alguien en el equipo con quien la comunicación es difícil? ¿Qué lo explica y qué puedo hacer yo desde mi posición?
3. ¿Cómo sé si el equipo recibe mis mensajes de la manera en que los envío? ¿Tengo mecanismos de verificación?
4. ¿Qué ha escuchado mi equipo de mí esta semana sin que yo se lo dijera? ¿Qué puede estar interpretando de mi silencio, de mi gesto, de mi ausencia?

Capítulo 7.

Delegar para fortalecer

La delegación es una de las competencias más difíciles del liderazgo intermedio, y una de las más frecuentemente malinterpretadas. No es repartir tareas. No es descargarse de trabajo. No es —y esto es fundamental— perder el control de lo que ocurre en la unidad. La delegación genuina es un acto de confianza: confiar en que otra persona puede hacer algo que tú también podrías hacer, y en que al hacerlo va a crecer.

Existe una trampa muy frecuente en los mandos intermedios con alta competencia técnica: la del «lo hago yo porque lo hago mejor». Puede ser cierta a corto plazo. Pero a medio plazo, un equipo en el que la líder asume todo lo que sabe hacer bien es un equipo que no crece, que no desarrolla sus capacidades y que se vuelve dependiente. Y una líder que no delega es una líder que se agota.

Lo entiendo. Yo también he caído en esa trampa. Porque cuando lo haces tú, sale bien, sale rápido, no tienes que explicar, no tienes que esperar. Pero hay un coste que no se ve de inmediato: tú te agotas, el equipo no crece, y un día te das cuenta de que estás haciendo todo lo que nadie más sabe hacer porque tú no les enseñaste. Delegar no es perder control. Es multiplicar capacidad. Y es la única manera de que el equipo pueda funcionar cuando tú no estás.

Delegar bien requiere claridad en tres dimensiones: qué se delega (la tarea concreta, con criterios de calidad explícitos), a quién se delega (la persona con el nivel de madurez adecuado para esa tarea específica) y cómo se acompaña (el seguimiento que permite aprender del error sin castigarlo). Sin estas tres dimensiones, la delegación se convierte en abandono.

P.6 Delegar no es perder control: es multiplicar capacidad. Una líder que delega bien ejecuta estrategia mientras su equipo ejecuta operaciones.

DIN.

7

El protocolo de delegación efectiva

Capítulo 7 · Delegar para fortalecer

Introducción

Esta dinámica propone una metodología estructurada para planificar y ejecutar la delegación de tareas y responsabilidades en el equipo sanitario. Parte del diagnóstico de qué puede delegarse y a quién, y proporciona un protocolo de seguimiento que permite a la líder acompañar el proceso sin anularlo.

Marco de referencia

El modelo de liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969) establece que la delegación es el estilo de liderazgo más apropiado para colaboradores con alta competencia y alto compromiso en una tarea específica. La teoría de la autodeterminación (Deci & Ryan, 1985) muestra que la autonomía —junto con la competencia y el vínculo relacional— es uno de los tres predictores más robustos de la motivación intrínseca. La delegación bien ejecutada satisface la necesidad de autonomía y contribuye directamente al compromiso y al bienestar del colaborador.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar qué tareas y responsabilidades pueden delegarse y a quién.
- Aplicar el protocolo de delegación efectiva con claridad sobre la tarea, los criterios y el seguimiento.
- Desarrollar la delegación como herramienta de desarrollo del equipo y de sostenibilidad del liderazgo.
- Identificar los costes reales de la trampa del «lo hago yo».

Desarrollo paso a paso

- 1. *Inventario de delegación.*** Lista las tareas que realizas habitualmente. Para cada una, responde: ¿Podría hacerla alguien de mi equipo? ¿Con qué nivel de apoyo? Identifica al menos tres tareas que estás haciendo tú y que podrían delegarse.
- 2. *Selección de la persona.*** Para cada tarea a delegar, identifica la persona más adecuada no por el criterio de «la que tiene más tiempo», sino por el de «la que más puede crecer con esta responsabilidad».
- 3. *La conversación de delegación.*** Antes de delegar, prepara la conversación con tres elementos: (a) Explicación del propósito de la tarea y por qué la eliges a ella. (b) Criterios de calidad claros: ¿Cómo sabremos que está bien hecha? (c) Acuerdo sobre el nivel de autonomía y el tipo de seguimiento.
- 4. *El seguimiento sin control.*** Define con la persona un punto de seguimiento intermedio, no para controlar, sino para detectar obstáculos y ofrecer apoyo antes de que el problema crezca.

EL ARTE DE SOSTENER

5. El cierre y el reconocimiento. Cuando la tarea se completa, revisadla juntas: ¿Qué salió bien? ¿Qué haríamos diferente? El reconocimiento explícito de lo que funcionó refuerza la competencia y la confianza.

Duración aproximada	Preparación individual: 20–30 min. Conversación de delegación: 15–20 min por tarea. Seguimiento: según acuerdo.
Materiales necesarios	Lista de tareas actuales. Ficha de delegación (tarea, persona, criterios, seguimiento). Bolígrafo.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Qué te impide delegar más? ¿Es falta de confianza en el equipo, necesidad de control o falta de tiempo para enseñar?
2. ¿Hay alguien en tu equipo que lleva tiempo preparada para más responsabilidad y todavía no se la has dado?
3. ¿Qué coste tiene para ti y para el equipo el hecho de que no delegues más?
4. ¿Cómo cambiaría tu capacidad de liderazgo estratégico si delegaras el treinta por ciento de tus tareas operativas?

Conclusión y aprendizaje clave

Delegar bien no es hacer menos: es hacer lo que solo tú puedes hacer. Cada tarea que delegas adecuadamente libera tu capacidad para el

liderazgo estratégico y desarrolla la competencia del equipo. El seguimiento no es control. Pero tampoco es abandono. Acordar un punto intermedio protege a ambas partes: tú sabes que la tarea avanza sin tener que mirar por encima del hombro, y la persona sabe que tiene un espacio para pedir ayuda antes de que el problema crezca.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Cuáles son las tres tareas que más me cuesta delegar? ¿Qué me dice eso sobre mis creencias acerca del liderazgo?
2. ¿Hay alguien en mi equipo a quien estoy infrautilizando por no confiarle más responsabilidad?
3. ¿Qué haría diferente si supiera que mi equipo puede crecer más de lo que yo les permito crecer?
4. Si dejaran de pedirme cosas durante una semana, ¿qué tarea delegaría que ahora no delego? ¿Qué me lo impide: falta de tiempo para enseñar o miedo a que no salga como a mí me gusta?

Capítulo 8.

Decidir en la complejidad

Las decisiones del mando intermedio sanitario raramente son limpias. No hay opciones perfectas, los recursos son limitados, la información es incompleta y el tiempo escasea. A esto se suma que las consecuencias afectan a personas reales —pacientes, compañeras, familias— y que la líder asume esas consecuencias sin posibilidad de repartirlas.

La investigación sobre toma de decisiones en entornos de alta presión muestra que el pensamiento intuitivo —rápido, automático, basado en patrones— puede ser eficaz en situaciones rutinarias con alta experiencia previa, pero comete errores sistemáticos en situaciones nuevas o complejas (Kahneman, 2011). En esas circunstancias, la calidad de las decisiones mejora cuando la líder utiliza marcos estructurados que interrumpen el pensamiento reactivo e introducen pausa deliberada (Croskerry, 2002).

El modelo GROW —desarrollado por John Whitmore (2009) para el coaching ejecutivo— es uno de esos marcos. No es una fórmula mágica: la calidad de las respuestas depende de la honestidad con que se formulan. Pero ofrece lo que el pensamiento reactivo niega: estructura, secuencia y espacio para la deliberación en quince minutos.

El GROW no resuelve el conflicto ético profundo. No sustituye a la supervisión clínica ni al acompañamiento institucional. Pero en el día a día, cuando la presión aprieta y la cabeza va más rápido que el juicio, ofrece un espacio de claridad que el pensamiento reactivo no permite.

P.12 Buena decisión $\neq$ resultado perfecto. La líder decide con la información disponible y aprende del proceso, no solo del resultado.

Introducción

En los momentos de mayor presión, el pensamiento estratégico tiende a cerrarse en bucles reactivos. El modelo GROW ofrece una secuencia de cuatro preguntas que actúan como palancas de claridad: permiten salir del bucle y recuperar el acceso al pensamiento deliberado en unos quince minutos.

Marco de referencia

El modelo GROW (Goal – Reality – Options – Will) es uno de los marcos de coaching más documentados en la literatura de desarrollo organizacional (Grant, 2012). Su eficacia reside en la estructura secuencial: antes de explorar opciones es necesario clarificar el objetivo real, y antes de comprometerse a una acción es necesario un mapa honesto de la realidad actual. La investigación sobre toma de decisiones clínicas bajo fatiga cognitiva muestra que los marcos estructurados mejoran significativamente la calidad de las decisiones (Croskerry, 2002).

Objetivos de aprendizaje

- Utilizar el modelo GROW como herramienta de autocoaching en situaciones de alta presión.
- Distinguir entre el objetivo real de una decisión y la urgencia aparente que la rodea.

- Generar al menos tres opciones ante una situación antes de elegir una acción.
- Convertir la claridad obtenida en un compromiso concreto y fechado.

Desarrollo paso a paso

- 1. *Presentación del modelo.*** G – Goal (¿Qué quiero lograr realmente con esta decisión?), R – Reality (¿Dónde estoy ahora? ¿Qué recursos tengo? ¿Qué obstáculos veo?), O – Options (¿Qué opciones tengo? Al menos tres, incluso si alguna parece descabellada), W – Will (¿Qué voy a hacer concretamente? ¿Cuándo?).
- 2. *Identificación de una situación real.*** Cada participante identifica una situación actual que le genera confusión, bloqueo o dificultad para tomar una decisión. Debe ser una situación real, no hipotética.
- 3. *Trabajo con el GROW.*** El participante responde por escrito las cuatro preguntas del modelo aplicadas a su situación (10–12 minutos). Es fundamental no saltarse la fase de Opciones: deben generarse al menos tres posibilidades antes de pasar a la fase de Voluntad.
- 4. *Ejemplo aplicado al contexto sanitario.*** G: Resolver el conflicto de comunicación entre dos miembros del equipo que afecta al clima del turno. R: El conflicto lleva tres semanas activo; he hablado con uno, pero no con los dos juntos. O: (a) Reunión individual con cada uno. (b) Reunión conjunta. (c) Observar el turno compartido antes de intervenir. W: Esta semana, reunión individual con cada uno. Fecha: martes y miércoles.

EL ARTE DE SOSTENER

5. Puesta en común y seguimiento. Los participantes comparten el compromiso final (la W) con el grupo. En la sesión siguiente se revisa: ¿Se cumplió el compromiso? ¿Qué aprendiste del proceso?

Duración aproximada	Individual: 15–20 min. En grupo: 50–60 min. En autocoaching: disponible en cualquier momento.
Materiales necesarios	Ficha de trabajo con las cuatro fases del GROW. Bolígrafo.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Qué descubriste al separar el objetivo real de la urgencia aparente? ¿Eran lo mismo?
2. En la fase de Opciones, ¿cuántas opciones generaste antes de quedarte en blanco? ¿Qué te limitó?
3. ¿Cómo cambiaría tu gestión habitual si usaras este modelo antes de las tres decisiones más importantes de cada semana?
4. ¿En qué situaciones concretas de tu trabajo cotidiano sería más útil este modelo?

Conclusión y aprendizaje clave

La claridad no llega sola bajo presión: llega cuando nos hacemos las preguntas correctas en el orden correcto. El GROW no es una fórmula

EL ARTE DE SOSTENER

mágica, pero ofrece lo que el pensamiento reactivo niega: estructura, secuencia y espacio para la deliberación.

...

Balance rápido de situación

1. ¿Cuál fue mi última decisión importante? ¿La tomé desde pausa deliberada o desde reactividad?
2. ¿Puedo reconstruir las cuatro fases del GROW sin mirar? ¿Cuál me cuesta más aplicar en la práctica?
3. ¿Qué decisión pendiente voy a trabajar con el modelo GROW esta semana?
4. ¿Qué decisión estoy aplazando porque da miedo? Si solo pudiera dar un paso pequeño esta semana, ¿cuál sería?

BLOQUE III

Cuando surgen las dificultades

El conflicto no es una señal de que algo va mal. Es una señal de que algo vivo está ocurriendo. Los equipos que nunca tienen conflicto no son equipos armoniosos: son equipos donde la gente ha aprendido a callar. Este bloque aborda la gestión del conflicto como una competencia central del liderazgo, no como una desgracia que conviene evitar. Se distinguen dos territorios igualmente exigentes: el conflicto entre personas del equipo y el conflicto que viene de arriba.

Capítulo 9.

Navegar el conflicto interpersonal

Hay dos tipos de conflicto en un equipo sanitario. El primero es el conflicto manifiesto: el que se ve, el que se oye, el que alguien trae al despacho de la coordinadora con nombres y episodios concretos. El segundo es el conflicto enquistado: el que nadie menciona pero que todos notan en el silencio de las reuniones, en los corrillos del pasillo, en las bajas frecuentes y en la rotación que nadie explica.

El conflicto enquistado es más dañino precisamente porque es invisible para quien no quiere verlo —y el mando intermedio tiene muchos incentivos para no verlo—. Reconocerlo a tiempo requiere la misma capacidad de escucha trabajada en capítulos anteriores, pero aplicada ahora no a lo que se dice, sino a lo que se evita decir.

La teoría del conflicto de rol (Kahn et al., 1964) distingue entre el conflicto por incompatibilidad de demandas —cuando las expectativas de diferentes fuentes son contradictorias— y el conflicto interpersonal —cuando la relación entre personas se deteriora hasta afectar al funcionamiento del equipo—. En los equipos sanitarios, ambos tipos coexisten y se retroalimentan: la presión institucional genera conflicto de rol, que se desfoga con frecuencia como conflicto interpersonal entre compañeras.

Thomas y Kilmann (1974) identificaron cinco estilos de afrontamiento del conflicto: competir (imponer la propia posición), colaborar (buscar una solución que satisfaga a ambas partes), comprometerse (ceder mutuamente hasta el punto medio), evitar (apartarse del conflicto sin resolverlo) y acomodar (ceder completamente para preservar

EL ARTE DE SOSTENER

la relación). Cada estilo tiene su lugar; el error más frecuente en los mandos intermedios es usar siempre el mismo, independientemente del tipo de conflicto y del momento.

El rol del mando intermedio ante el conflicto interpersonal no es ser juez, ni árbitro, ni terapeuta. Es ser facilitadora: crear las condiciones para que las personas implicadas puedan expresar sus necesidades, escuchar las del otro y llegar a un acuerdo que permita seguir trabajando juntas. A veces eso requiere intervención directa. Otras, solo requiere nombrar lo que está pasando y preguntar si es posible hablar de ello.

P.4 La compasión no es blandura. Es la capacidad de sostener el sufrimiento del otro sin huir de él ni fundirte con él. Una líder que interviene en el conflicto desde la compasión no valida a uno en detrimento del otro: sostiene a ambos.

Hay una conversación que la mayoría de los mandos intermedios pospone indefinidamente: la que debe tener con dos personas de su equipo que no se soportan. No porque la conversación sea técnicamente difícil —no lo es—, sino porque implica decirles algo que ninguna de las dos quiere escuchar: que su relación está afectando al equipo y que eso no puede continuar. Esa conversación, bien preparada, es de las más resolutivas del liderazgo. Y suele ser más corta de lo que se anticipa.

DIN.

9

El mapa del conflicto: protocolo de mediación básica

Capítulo 9 · Navegar el conflicto interpersonal

Introducción

El conflicto interpersonal en los equipos sanitarios suele gestionarse de dos maneras igualmente ineficaces: ignorándolo hasta que explota, o interviniendo de forma intuitiva sin estructura. Esta dinámica propone un protocolo de mediación básica adaptado al contexto del mando intermedio: una secuencia de pasos que permite intervenir con calma, con criterio y con posibilidades reales de resolución.

Marco de referencia

La investigación de De Dreu y Weingart (2003) muestra que el conflicto de relación —a diferencia del conflicto de tarea bien gestionado— deteriora de manera consistente el rendimiento y el bienestar del equipo. Thomas y Kilmann (1974) identificaron que la colaboración —buscar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes— produce los resultados más duraderos, aunque requiere más tiempo y habilidad que otros estilos. La seguridad psicológica (Edmondson, 1999) es la condición necesaria para que las personas implicadas en un conflicto puedan hablar con honestidad sin miedo a represalias.

Objetivos de aprendizaje

- Diagnosticar el tipo y el estadio del conflicto antes de intervenir.
- Aplicar el protocolo de mediación básica en conversaciones individuales y conjuntas.
- Distinguir entre la posición que cada parte defiende y la necesidad que subyace a esa posición.
- Desarrollar la valentía para intervenir en el conflicto sin esperar a que explote.

Desarrollo paso a paso

1. **Diagnóstico previo.** ¿Cuánto tiempo lleva activo el conflicto? ¿Está afectando al funcionamiento del equipo o solo a las personas implicadas? ¿Han intentado resolverlo entre ellas? ¿Se trata de un conflicto de tarea (discrepancia sobre cómo hacer algo) o de relación (deterioro del vínculo personal)? Este diagnóstico determina la intervención.
2. **Conversaciones individuales previas.** Antes de cualquier reunión conjunta, habla por separado con cada persona implicada. Pregunta: ¿Qué ha pasado desde tu punto de vista? ¿Qué necesitas para poder trabajar bien con esta persona? ¿Estarías dispuesta a tener una conversación conjunta? No tomes partido. Escucha para entender, no para juzgar.
3. **Preparación del espacio conjunto.** Cuando ambas partes están dispuestas, convoca la reunión en un espacio neutro y privado. Define las reglas al inicio: hablar en primera persona, escuchar sin interrumpir, el objetivo no es ganar sino encontrar una manera de seguir trabajando juntas.
4. **La conversación de cuatro pasos.** (a) Cada persona describe la situación desde su perspectiva sin que la otra interrumpa. (b) Cada persona nombra qué necesita —no qué quiere que la otra haga, sino qué necesita para trabajar bien—. (c) La facilitadora refleja lo que ha escuchado y señala los puntos de acuerdo que ya existen. (d) Las dos partes proponen juntas al menos un acuerdo concreto para los próximos quince días.
5. **Seguimiento.** En quince días, una conversación breve individual con cada una: ¿Se está cumpliendo el acuerdo? ¿Qué ha funciona-

EL ARTE DE SOSTENER

do? ¿Qué necesita ajuste? El seguimiento no es desconfianza: es que la líder sigue estando presente.

Duración aproximada	Conversaciones individuales: 20–30 min cada una. Reunión conjunta: 45–60 min.
Materiales necesarios	Espacio privado sin interrupciones. Cuaderno de notas (solo para la facilitadora, después). Garantía explícita de confidencialidad.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿En qué tipo de conflictos tiendes a intervenir con rapidez y cuáles pospones? ¿Qué determina esa diferencia?
2. ¿Cuándo fue la última vez que interviniste en un conflicto del equipo antes de que se enquistara? ¿Qué resultado tuvo?
3. ¿Hay un conflicto en tu equipo que llevas tiempo ignorando porque «se resolverá solo»? ¿Qué coste está teniendo esa espera?
4. ¿Qué necesitas tú —como facilitadora— para tener estas conversaciones con más calma y menos miedo?

Conclusión y aprendizaje clave

El conflicto que se nombra a tiempo tiene solución. El que se deja enquistar contamina el clima del equipo, aumenta las bajas y erosiona

la confianza de quienes no están directamente implicados, pero lo ven y lo sienten. Intervenir no es arbitrar: es crear las condiciones para que dos personas puedan dejar de pelear y volver a trabajar juntas.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Qué conflicto en mi equipo lleva demasiado tiempo enquistado sin que yo haya intervenido? ¿Qué me ha impedido hacerlo?
2. ¿Cuál es mi estilo predominante ante el conflicto: evitar, competir, acomodar, comprometerse o colaborar? ¿Cuándo ese estilo me juega en contra?
3. ¿Hay alguien en mi equipo con quien yo misma tengo un conflicto no resuelto? ¿Qué necesitaría para dar el primer paso?
4. ¿Qué le estoy enseñando a mi equipo sobre la gestión del conflicto con la manera en que yo lo gestiono?

Capítulo 9b.

El conflicto que viene de arriba

Hay un tipo específico de conflicto que el mando intermedio gestiona en soledad y que rara vez aparece en los manuales de gestión: el que surge cuando una instrucción recibida desde la dirección no puede cumplirse sin coste ético, sin daño para el equipo o sin traicionar los valores que la propia líder declaró al asumir el cargo.

Este conflicto —vertical, silencioso y sin protocolo oficial— es uno de los predictores más robustos del *burnout* del mando intermedio (Rizzo, House & Lirtzman, 1970) y uno de los factores que con más frecuencia lleva a abandonar el cargo. No porque la dirección sea maliciosa —generalmente no lo es—, sino porque la posición intermedia implica absorber tensiones que no pueden resolverse en ninguna de las dos direcciones.

La respuesta más eficaz no es la queja ni el silencio: es la objeción razonada. Disentir con argumentos, desde los valores y con una alternativa en la mano no es insubordinación: es una competencia de liderazgo ético que las organizaciones sanas necesitan cultivar.

P.15 La líder ética objeta con argumentos y alternativas, no con silencio ni queja. Esa conversación, bien preparada, construye confianza organizacional.

Y aquí está lo más incómodo: a veces la instrucción que no puedes cumplir viene de alguien que también está atrapada. También está entre

la espada y la pared. Eso no la hace menos insostenible, pero cambia cómo te acercas a la conversación. No es «tú contra mí». Es «esto que nos han pedido a las dos nos pone en un lugar que no podemos sostener sin dañar al equipo, sin dañarnos». Y esa conversación, bien preparada, es una de las más difíciles y una de las que más construyen.

DIN. 10

El protocolo de la objeción razonada

Capítulo 9b · El conflicto que viene de arriba

Introducción

Recibir una instrucción que no puede cumplirse éticamente es una de las situaciones más exigentes del liderazgo intermedio. No porque sea infrecuente —toda líder con trayectoria la ha vivido—, sino porque no tiene respuesta limpia. El Protocolo de la Objeción Razonada es una herramienta para preparar y conducir conversaciones difíciles hacia arriba en la jerarquía, desde la calma y la argumentación, con una alternativa en la mano.

Marco de referencia

El conflicto de rol por incompatibilidad entre demandas de diferentes fuentes jerárquicas es el predictor más consistente de agotamiento emocional en profesionales sanitarios (Kahn et al., 1964; Rizzo, House & Lirtzman, 1970). Cuando la incompatibilidad alcanza la dimensión ética, el conflicto trasciende lo organizativo y se convierte en una cuestión de práctica profesional regulada por el marco deontológico (CIE, 2021). Brown (2018) establece que las líderes que eligen la incomo-

didad de la conversación difícil antes que el resentimiento silencioso construye culturas de mayor confianza y seguridad psicológica (Edmondson, 1999).

Objetivos de aprendizaje

- Identificar situaciones en las que una instrucción recibida genera conflicto ético o de valores.
- Preparar una objeción razonada siguiendo los cuatro pasos del protocolo.
- Distinguir entre reactividad emocional y argumentación fundamentada.
- Desarrollar la valentía conversacional como competencia de liderazgo ético.

Desarrollo paso a paso

- 1. *El protocolo en cuatro pasos.*** Paso 1 — Clarificar antes de oponerse: ¿Entiendo correctamente la instrucción y su propósito? Paso 2 — Nombrar el conflicto, no a la persona: «Esta instrucción me genera un conflicto con mi responsabilidad hacia...» Paso 3 — Llegar con una alternativa: ¿Qué sí puedo hacer que resuelva el mismo problema de forma compatible con mis valores? Paso 4 — Documentar si el conflicto no se resuelve.
- 2. *Identificación de una situación real.*** Con garantía de confidencialidad, identifica una instrucción reciente con la que no estabas de acuerdo por razones éticas o de justicia hacia tu equipo o tus pacientes.

EL ARTE DE SOSTENER

3. **Preparación escrita.** Trabaja los cuatro pasos por escrito aplicados a tu situación: formula la pregunta aclaradora del Paso 1, escribe la frase exacta del Paso 2, define la alternativa del Paso 3, decide el canal de documentación del Paso 4.
4. **Role-play en parejas.** Practica en parejas la conversación preparada: una hace de líder intermedia, la otra de superior jerárquica. El observador (si hay grupos de tres) anota: ¿En qué momento se activó la reactividad? ¿Se mantuvo la argumentación? ¿Se ofreció la alternativa?
5. **Revisión y ajuste.** Tras el role-play, relea tu preparación escrita: ¿Qué cambiarías ahora? ¿Qué frase necesita más precisión? ¿Qué emoción interfirió que no habías previsto?

Duración aproximada	Preparación individual: 20–25 min. Role-play en parejas: 15–20 min. Cierre grupal: 20 min. Total: 60–75 min en grupo.
Materiales necesarios	Ficha del protocolo con los cuatro pasos. Bolígrafo. Espacio para trabajo en parejas. Garantía explícita de confidencialidad.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿En qué paso del protocolo encontraste más dificultad? ¿Qué te dice sobre tu estilo habitual de gestionar el desacuerdo?

EL ARTE DE SOSTENER

2. ¿Cuál es la diferencia entre lo que sentiste usando el protocolo y cómo habrías gestionado la situación normalmente?
3. ¿Hay instrucciones que estás cumpliendo en silencio con las que no estás de acuerdo? ¿A qué coste?
4. ¿Qué necesita existir en una organización para que estas conversaciones sean posibles? ¿Qué puedes hacer tú para crear esas condiciones en tu equipo?

Conclusión y aprendizaje clave

Cuando no puedes cumplir una instrucción por razones éticas, el problema no eres tú. Pero la manera en que lo gestionas sí es tu responsabilidad. Disentir con argumentos, con alternativas y desde los valores es una competencia que se entrena —y que vale la pena entrenar—. Documentar no es una postura defensiva. Es una práctica profesional responsable. Si una instrucción no puede ejecutarse sin daño para el equipo, para los pacientes o para tu propia integridad, dejarlo por escrito no es un recurso contra nadie: es un registro de que lo intentaste, de que lo planteaste, de que ofreciste alternativas.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Hay una instrucción que estoy cumpliendo en silencio y que me genera malestar ético? ¿Cuál sería el coste de nombrarla??
2. ¿Mis conversaciones difíciles las tengo o las evito? ¿Qué patrón puedo ver en los últimos tres meses?

EL ARTE DE SOSTENER

3. ¿Hay una instrucción que estoy cumpliendo en silencio y que me pesa? Si pudiera decirle a quien me la dio lo que de verdad cuesta, sin ira, solo con honestidad, ¿qué le diría?
4. ¿Qué tipo de organización quiero contribuir a construir con la manera en que gestiono el desacuerdo hacia arriba?

BLOQUE IV

El líder se cuida y crece

El liderazgo sostenible no es una virtud personal: es una responsabilidad profesional. Una líder que se agota no solo se daña a sí misma; daña al equipo que depende de su capacidad de estar presente. Este bloque aborda el autoconocimiento y el bienestar de la líder no como contenidos accesorios, sino como competencias nucleares del ejercicio del cargo.

Capítulo 10.

El autoconocimiento en acción: la Ventana de Johari

Hay una distancia que toda líder recorre a diario sin ser siempre consciente de ella: la distancia entre lo que sabe de sí misma y lo que su equipo percibe. A veces esa distancia es pequeña: la líder sabe que es exigente y el equipo también lo sabe. Otras veces es enorme: la líder cree que está tranquila y el equipo la percibe tensa; la líder confía en que su mensaje es claro y el equipo lo recibe confuso; la líder se sorprende de un conflicto que nadie más encuentra sorprendente.

La Ventana de Johari (Luft & Ingham, 1955) es una herramienta que lleva décadas ayudando a personas y equipos a hacer visible esa distancia. Su nombre es una combinación de los de sus creadores: Joseph Luft y Harrington Ingham. Sencilla en su forma, profunda en su efecto, propone una forma de mirarse que no es ni autocrítica paralizante ni autojustificación complaciente.

La ventana divide el autoconocimiento en cuatro cuadrantes según dos ejes: lo que yo sé o no sé de mí misma, y lo que los demás saben o no saben. El Área Pública (lo que sé de mí y los demás también saben) es el territorio de la coherencia visible. El Área Ciega (lo que los demás ven de mí y yo no veo) es el territorio de los puntos ciegos que solo el feedback activo puede reducir. El Área Oculta (lo que sé de mí y no comparto) es el territorio de la vulnerabilidad gestionada. El Área Desconocida (lo que ni yo ni los demás vemos aún) permanece accesible solo a través de la experiencia y la reflexión sostenida.

La investigación sobre evaluación de 360 grados (Atwater & Waldman, 1998) confirma que la combinación de autoevaluación y percep-

ción de otros produce un desarrollo del liderazgo significativamente mayor que cualquiera de las dos fuentes por separado. Por su parte, la disposición de la líder a mostrarse vulnerable de forma intencionada —a pedir feedback y a recibirlo sin defenderse— es uno de los predictores más robustos de la seguridad psicológica del equipo (Edmondson, 1999; Brown, 2018).

P.13 La líder que deja de aprender empieza a caducar. No porque el mundo cambie demasiado rápido —que también—, sino porque las personas que lidera siguen cambiando y el liderazgo que funcionó ayer puede no funcionar mañana.

Pedir feedback es, en el fondo, decirle a alguien: «Confío en ti para que me ayudes a verme mejor». Y recibirlo sin defenderse es uno de los gestos de liderazgo más maduros que existen. No requiere confesión íntima —el liderazgo no es un diván—, pero sí requiere honestidad y valentía.

DIN. **11**

La Ventana de Johari: ver lo que el cargo nos oculta **Capítulo 10 · El autoconocimiento en acción**

Introducción

El liderazgo ejercido durante años en la misma organización tiene un precio silencioso: la acumulación de puntos ciegos. Son áreas de comportamiento o patrón relacional que la propia líder no percibe —o percibe de forma distorsionada— y que, sin embargo, el equipo expe-

rimenta con claridad. Esta dinámica propone un ejercicio estructurado para reducir el Área Ciega y ampliar el Área Pública a través de un proceso seguro de solicitud y recepción de feedback.

Marco de referencia

La Ventana de Johari (Luft & Ingham, 1955) divide el autoconocimiento en cuatro cuadrantes: Área Pública (lo que yo sé de mí y otros también), Área Ciega (lo que otros saben de mí y yo ignoro), Área Oculta (lo que sé de mí y los demás no saben) y Área Desconocida (lo que ni yo ni los demás vemos todavía). Reducir el Área Ciega requiere feedback activo y honesto; ampliar el Área Pública requiere disposición a compartir lo que guardamos. La investigación sobre liderazgo con humildad expresada (Owens, Johnson & Mitchell, 2013) muestra que las líderes que solicitan activamente feedback y reconocen sus limitaciones generan mayor compromiso y rendimiento en sus equipos.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar la distancia entre la propia percepción del liderazgo y la percepción que tiene el equipo.
- Ampliar el Área Pública compartiendo aspectos relevantes del Área Oculta que construyen confianza.
- Reducir el Área Ciega solicitando y recibiendo feedback estructurado sobre comportamientos o patrones no conscientes.
- Desarrollar la disposición a ser vista —con luces y sombras— como práctica de liderazgo consciente.

Desarrollo paso a paso

- 1. Preparación del espacio.** Reserva entre 45 y 60 minutos sin interrupciones. Necesitarás papel y bolígrafo. En grupo, garantiza la confidencialidad de forma explícita antes de empezar: lo que se comparte en grupo es voluntario y nadie está obligada a revelar lo que no desea.
- 2. Dibujar la ventana.** En una hoja, dibuja un cuadrado dividido en cuatro cuadrantes iguales. Etiqueta: superior izquierdo = ÁREA PÚBLICA; superior derecho = ÁREA CIEGA; inferior izquierdo = ÁREA OCULTA; inferior derecho = ÁREA DESCONOCIDA.
- 3. Llenar el Área Pública.** Escribe entre tres y cinco características de tu liderazgo que reconoces en ti y que sabes que tu equipo también percibe. No atributos abstractos («soy buena líder»), sino comportamientos concretos observables. Por ejemplo: «Soy exigente con los plazos y mi equipo lo sabe», «cuando hay una crisis me mantengo tranquila y eso lo notan», «me cuesta delegar y el equipo también lo ha notado».
- 4. Explorar el Área Oculta.** Escribe entre tres y cinco cosas que sabes de ti —miedos, dificultades, inseguridades— que tu equipo probablemente no conoce. No toda la información del Área Oculta necesita salir a la luz; pero anotarla te ayuda a reconocer qué estás sosteniendo en silencio. Pregúntate: ¿hay algo que, si se supiera, explicaría comportamientos que otros no entienden?
- 5. Solicitar feedback para el Área Ciega.** Elige a dos o tres personas de tu equipo o entorno de confianza y pídeles que respondan honestamente a: ¿Qué hago como líder sin ser quizá consciente consciente y que tiene impacto —positivo o negativo— en el

EL ARTE DE SOSTENER

equipo? Cuando recibas el feedback, tu único papel es escuchar. No te defiendas. No expliques. Agradece y toma nota.

6. Integrar y decidir. Añade al Área Ciega lo que aprendiste del feedback. Revisa el Área Oculta: ¿hay algo que, si lo compartieras con el equipo, podría construir confianza? Elige una acción concreta para las próximas semanas.

Duración aproximada	Individual: 45–60 min. Con equipo o facilitador: 90 min.
Materiales necesarios	Hoja con los cuatro cuadrantes dibujados. Bolígrafo. Si se solicita feedback, espacio para conversaciones individuales y garantía de confidencialidad.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Qué te sorprendió más al completar los cuatro cuadrantes? ¿Hubo algo en el Área Ciega que no esperabas?
2. ¿Cómo te sentiste al pedir feedback? ¿Y al recibirlo? ¿Hubo algún momento en que te costó no defenderte?
3. ¿Hay algo en tu Área Oculta que, si lo compartieras con el equipo, podría cambiar la relación? ¿Qué te lo impide?
4. ¿Qué cambia en tu liderazgo cuando estás dispuesta a que te vean con más claridad?

Conclusión y aprendizaje clave

El autoconocimiento no es un destino, sino una práctica que se cultiva con el tiempo y con ayuda. Lo que define a la líder consciente no es la ausencia de Área Ciega, sino la disposición a reducirla. Pedir feedback, compartir lo que somos con criterio y honestidad, y estar dispuestas a que nos vean: ese es el movimiento que construye liderazgo real.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Qué sé de mí que mi equipo no sabe? ¿Hay algo de eso que valga la pena compartir para construir confianza? ¿Qué me lo impide?
2. ¿Qué me ha dicho alguien de mi equipo últimamente que me sorprendió? ¿Puede ser que estuviera viendo algo de mi Área Ciega?
3. ¿A quién podría pedir feedback esta semana sobre algo que no veo de mí? ¿Cómo se lo pediría sin ponerla en una posición incómoda?
4. Si mi equipo pudiera decirme una cosa que no me atrevo a preguntar, ¿qué creo que diría? ¿Estoy dispuesta a preguntarlo de verdad?

Capítulo 11.

El líder sostenible: bienestar y gestión del estrés

El *burnout* no se produce de un día para otro. Se instala de manera gradual, acumulativa, silenciosa. Primero desaparece la energía para las cosas que antes gustaban. Después llega la irritabilidad con el equipo, la sensación de que el trabajo ya no tiene sentido, el cinismo que protege de un dolor que ya no puede sostenerse. Y cuando los síntomas son evidentes, llevan habitualmente meses —a veces años— construyéndose en silencio.

El concepto de *burnout* fue descrito por primera vez por Herbert Freudenberger en 1974 para referirse al agotamiento de los profesionales de ayuda —médicos, enfermeras, trabajadoras sociales— que daban más de lo que podían dar de forma sostenida. Décadas después, la investigación de Maslach, Schaufeli y Leiter (2001) identificó tres dimensiones del fenómeno: el agotamiento emocional (sentirse vacía de recursos para dar), la despersonalización (distanciamiento afectivo de las personas del trabajo) y la reducción del sentido de eficacia personal (la sensación de que el esfuerzo ya no produce resultados). Las tres dimensiones se retroalimentan y forman un ciclo que es muy difícil de interrumpir sin intervención deliberada.

El autocuidado de la líder no es egoísmo: es la condición de posibilidad del liderazgo sostenible. Una líder que se agota hasta el colapso no es una líder comprometida: es una líder que no aprendió a gestionar sus recursos como lo que son —finitos, y renovables solo bajo ciertas condiciones—. Identificar esas condiciones y cultivarlas de manera sistemática es una responsabilidad profesional.

P.11 El *burnout* no es falta de compromiso: es gestión inadecuada de recursos finitos. Identificar qué agota y qué repone es una responsabilidad profesional, no una virtud personal.

El *burnout* no avisa con un cartel. Se instala como el frío: primero un escalofrío que ignoras, luego una molestia que atribuyes al cansancio, después un malestar que ya no puedes negar y, cuando quieres darte cuenta, estás funcionando en modo automático, haciendo lo que hay que hacer, pero sin estar. Y lo peor no es cómo te sientes tú. Es que el equipo lo nota. Y aunque no sepas cómo, empiezan a sentirse ellas también más solas.

DIN. 12

El mapa del bienestar: identificar y activar recursos propios

Capítulo 11 · El líder sostenible

Introducción

Esta dinámica propone una exploración sistemática de los recursos personales de bienestar de la líder: qué los activa, qué los agota y cuáles están siendo descuidados. No es una dinámica de emergencia para líderes en crisis: es una herramienta de mantenimiento preventivo para quienes quieren seguir ejerciendo el cargo en condiciones.

Marco de referencia

La teoría de la conservación de recursos (Hobfoll, 1989) establece que el estrés se produce cuando los recursos personales —energía,

tiempo, autoestima, relaciones de apoyo— están en riesgo o se pierden. La investigación sobre bienestar en el trabajo (Bakker & Demerouti, 2007) distingue entre las demandas laborales —que consumen recursos— y los recursos laborales —que los reponen—. El autocuidado activo de la líder opera sobre la gestión deliberada de este balance: identificar qué demandas pueden reducirse y qué recursos pueden cultivarse (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los principales recursos personales de bienestar de la líder y su estado actual.
- Reconocer las señales tempranas de agotamiento en una misma y en el equipo.
- Desarrollar un plan de autocuidado sostenible con acciones concretas y revisable.
- Reducir la brecha entre el liderazgo que se predica y el que se practica en términos de bienestar.

Desarrollo paso a paso

- 1. *Inventario de recursos.*** Lista entre cinco y diez cosas que te reponen energía en el ámbito laboral y personal. No lo que crees que deberías hacer: lo que realmente funciona para ti. Pueden ser actividades, relaciones, rituales o condiciones.
- 2. *Análisis del estado actual.*** Para cada recurso identificado, responde: ¿Con qué frecuencia lo activo actualmente? ¿Con qué frecuencia querría activarlo? La brecha entre ambas respuestas es un indicador de dónde está la pérdida.

3. **Identificación de señales de alarma propias.** ¿Cuáles son tus señales personales de que estás llegando al límite? No las genéricas —irritabilidad, insomnio, cinismo—, sino las tuyas específicas: la palabra que usas, la situación en que te desbordas, el momento del día en que todo pesa más.
4. **El plan de autocuidado.** Elige dos o tres acciones concretas y realizables para las próximas cuatro semanas que aumenten el acceso a tus recursos de reposición. Una sola condición: deben ser específicas. No «hacer más ejercicio», sino «treinta minutos de caminar el lunes, el miércoles y el viernes antes de entrar al trabajo».
5. **La red de apoyo.** Identifica dos o tres personas de tu entorno profesional o personal con quienes puedas hablar con honestidad cuando las cosas se compliquen. No para que te solucionen nada: solo para no cargar el peso en soledad.

Duración aproximada	Individual: 30–40 min. En grupo con facilitador: 60–75 min.
Materiales necesarios	Ficha de inventario de recursos. Bolígrafo. Espacio de privacidad y tiempo sin interrupciones.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Cuándo fue la última vez que priorizaste activamente tu bienestar frente a las demandas del trabajo?

EL ARTE DE SOSTENER

2. ¿Cuáles son tus señales personales de alarma y cuándo aparecieron por última vez?
3. ¿El plan de autocuidado que formulaste es realista o es otro deseo bienintencionado? ¿Qué necesita para ser real?
4. ¿Hay algo que necesitas soltar o a lo que necesitas decir que no para poder sostenerte mejor en el cargo?

Conclusión y aprendizaje clave

Una líder que no cuida su propio bienestar no está siendo más comprometida: está siendo imprudente. El equipo que depende de tu presencia y tu juicio merece una líder que sepa cuándo necesita reponerse —y que lo haga.

El autocuidado no es otra tarea que añadir a una lista infinita. Es una decisión sobre qué vas a dejar de hacer para poder seguir haciendo lo que importa. Si tu plan empieza con «debería hacer más...», vuelve a empezar. Pregúntate: ¿Qué puedo soltar? ¿A qué puedo decir no?

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Cuándo fue la última vez que realmente me recuperé y descansé de manera profunda? ¿Qué condiciones lo hacen posible?
2. ¿Hay situaciones o personas en mi entorno laboral que me agotan sistemáticamente? ¿Qué puedo hacer —o dejar de hacer— al respecto?

EL ARTE DE SOSTENER

3. ¿Tengo una red de apoyo real donde pueda hablar con honestidad de lo que me pesa? ¿La activo o la tengo olvidada?
4. ¿Cuándo fue la última vez que me senté en mi coche antes de entrar al trabajo y me permití no hacer nada durante cinco minutos? ¿Qué pasaría si eso fuera un ritual, no un lujo?

BLOQUE V

Mirando hacia delante

El liderazgo no es solo lo que hacemos hoy. Es también lo que dejamos cuando nos vamos. Este bloque cierra el ciclo del libro con tres preguntas fundamentales: ¿Cómo evaluamos lo que hemos construido? ¿Cómo cerramos una etapa con integridad? ¿Qué tipo de líder queremos ser a partir de ahora?

Capítulo 12.

Evaluar para seguir creciendo

La evaluación del liderazgo es incómoda. No porque los resultados vayan a ser malos necesariamente, sino porque requiere mirar con honestidad algo que construiste con esfuerzo y aceptar que puede mejorarse. Hacerlo de verdad es uno de los actos más valientes que puede realizar un mando intermedio.

No es cómodo mirarse. Porque cuando miras, ves. Y cuando ves, a veces ves lo que no te gusta. Pero hay algo peor que mirarse y encontrar algo que mejorar: es no mirarse y seguir repitiendo lo que no funciona, arrastrando al equipo por el mismo lugar sin saber por qué.

Existen diferentes niveles de evaluación disponibles para la líder. El primero es la autoevaluación: la revisión periódica de los propios objetivos, comportamientos y resultados. El segundo es la evaluación del equipo: ¿cómo percibe el equipo el liderazgo que recibe? ¿Hay indicadores indirectos —rotación, absentismo, clima laboral, resultados clínicos— que estén diciendo algo que las conversaciones directas no dicen? El tercero es la evaluación de impacto a largo plazo: no lo que la líder hace cada día, sino lo que deja. La cultura instalada, las personas que crecieron bajo su mando, los conflictos que supo resolver y los que evitó abordar, las decisiones que tomó cuando nadie miraba.

P.14 Tu legado será la cultura que dejaste instalada, no los objetivos que cumpliste. Las métricas miden el rendimiento; la cultura mide el carácter.

DIN. 13

El mapa de impacto: evaluar el liderazgo propio

Capítulo 12 · Evaluar para seguir creciendo

Introducción

Esta dinámica propone una evaluación estructurada del liderazgo propio en tres dimensiones: el impacto sobre los resultados, el impacto sobre las personas y el impacto sobre la cultura del equipo. No es una evaluación de rendimiento institucional: es una reflexión honesta de la propia líder sobre lo que ha construido y lo que quiere construir.

Marco de referencia

El modelo de liderazgo de servicio (Greenleaf, 1977) propone que la medida más relevante del liderazgo es si quienes han sido lideradas han crecido como personas. La investigación sobre evaluación de 360 grados muestra que la evaluación multifuente —autoevaluación combinada con la percepción del equipo y de los pares— produce mayor desarrollo del liderazgo que cualquiera de las fuentes por separado (Atwater & Waldman, 1998). El modelo propuesto integra ambas perspectivas en un formato accesible y adaptado al contexto sanitario.

Objetivos de aprendizaje

- Evaluar el propio liderazgo en tres dimensiones: resultados, personas y cultura.
- Identificar las áreas de mayor fortaleza y las de mayor oportunidad de mejora.

- Establecer objetivos de desarrollo concretos para el próximo trimestre.
- Desarrollar el hábito de la autoevaluación periódica como práctica de liderazgo consciente.

Desarrollo paso a paso

- 1. Evaluación de impacto en resultados.** ¿Qué objetivos me propuse al iniciar el cargo o al comienzo de este curso? ¿Cuáles logré? ¿Cuáles no logré, y por qué? ¿Qué indicadores objetivos tengo disponibles?
- 2. Evaluación de impacto en personas.** ¿Quién ha crecido en mi equipo este año? ¿A quién no pude acompañar como habría querido? ¿Qué tipo de experiencia laboral tiene el equipo bajo mi liderazgo?
- 3. Evaluación de impacto en cultura.** ¿Qué normas no escritas se han instalado en el equipo durante mi gestión? ¿Cómo se habla, cómo se toman las decisiones, cómo se gestiona el conflicto? ¿Es la cultura que yo querría dejar?
- 4. Triangulación con el equipo.** Elige uno o dos indicadores de percepción del equipo que puedas obtener de forma sencilla: una pregunta en una reunión, una encuesta anónima de tres preguntas, una conversación con las colaboradoras de mayor confianza.
- 5. Objetivos de desarrollo.** A partir de la evaluación, establece dos o tres objetivos de desarrollo para el próximo trimestre. Deben ser específicos, medibles y conectados con lo que acabas de evaluar.

Duración aproximada	Individual: 45–60 min. Con coach o mentor: 60–90 min. Revisión trimestral: 30 min.
Materiales necesarios	Ficha de evaluación en tres dimensiones. Cuaderno de reflexión o soporte digital. Bolígrafo.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

1. ¿Cuál de las tres dimensiones de evaluación te resulta más incómoda? ¿Por qué?
2. ¿Qué te sorprendió al ver el conjunto? ¿Hay algo que no esperabas encontrar?
3. ¿Los objetivos de desarrollo que formulaste son realmente una prioridad o son lo que «deberías» hacer?
4. ¿Cómo incorporarás esta revisión de manera periódica a tu rutina de liderazgo?

Conclusión y aprendizaje clave

Evaluar el propio liderazgo con honestidad no es un ejercicio de autocrítica: es un acto de responsabilidad hacia las personas que confían en ti. La diferencia entre una líder que crece y una que se estanca no es el talento: es la disposición a mirar.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Puedo nombrar con claridad tres cosas que he hecho bien como líder en los últimos seis meses y tres que haría diferente?
2. ¿Mi equipo actual es mejor de lo que era cuando llegué? ¿En qué lo noto?
3. ¿Qué tipo de experiencia laboral tiene el equipo bajo mi liderazgo? ¿Es la que yo querría darles?
4. ¿Qué aspecto de mi liderazgo evito mirar porque me da miedo lo que pueda encontrar? ¿Qué pasaría si lo mirara con la misma amabilidad con la que miro a una compañera que me pide ayuda?

Capítulo 13.

Cerrar con integridad

Hay algo profundamente humano en la necesidad de cerrar bien. No solo en el sentido burocrático —entregar el cargo, redactar los informes de traspaso—, sino en el sentido experiencial: integrar lo que ocurrió, honrar lo que fue difícil, reconocer lo que se construyó y soltar lo que ya no pertenece al siguiente momento.

Los cierres mal hechos dejan residuos. La líder que abandona un cargo sin haberse despedido de verdad de las personas y las experiencias que lo definieron lleva consigo esos residuos al siguiente destino: la amargura de lo que no se resolvió, la nostalgia de lo que no se celebró, la culpa de lo que no se dijo. Y esos residuos impregnan el inicio de la siguiente etapa.

Un cierre bien hecho no significa que todo salió bien. Significa que se miró con honestidad, que se dijo lo que había que decir, que se reconoció el esfuerzo propio y ajeno, y que se eligió conscientemente qué llevar y qué dejar. Es, en muchos sentidos, el acto más maduro del liderazgo.

El legado no se declara: se instala

El legado de una líder no es lo que dice en el discurso de despedida. Es la cultura que se mantiene cuando ya no está. Son las decisiones que el equipo toma de manera autónoma porque aprendió a tomarlas bajo ese liderazgo. Son las personas que crecieron y que ahora llevan ese crecimiento a otros equipos. Son los conflictos que se resolvieron en lugar de enquistarse.

EL ARTE DE SOSTENER

Trabajar el legado no es un ejercicio de vanidad. Es una forma de darle sentido al conjunto del recorrido y de tomar decisiones más conscientes sobre lo que queda por construir. Una líder que sabe qué quiere dejar toma decisiones cotidianas muy distintas a una que solo gestiona lo inmediato.

P.8 La soledad del cargo puede ser el espacio donde se construye la ética. Las decisiones que se toman sin testigos definen el carácter. El legado es la suma de esas decisiones.

Y hay algo más. El legado no es solo lo que dejas. Es también cómo te vas. Porque el equipo recordará menos las cifras que cumpliste que cómo fue el último mes, la última semana, el último día. Si te vas con prisas, con silencios, con cosas sin decir, eso también se queda. Si te vas con una conversación honesta, con un gracias dicho a tiempo, con un «esto me enseñaste» que nunca habías dicho, eso también se queda.

DIN.

14

La carta de cierre

Capítulo 13 · Cerrar con integridad

Introducción

Llegar al final de una etapa de liderazgo sin haberla cerrado bien es como terminar un libro saltándose el último capítulo: la historia queda incompleta en la memoria y en el cuerpo. Esta dinámica propone un cierre activo y honesto —no una despedida, sino un acto deliberado de integración que honra lo vivido y abre espacio para lo que viene.

Marco de referencia

La psicología del cierre (Zeigarnik, 1927) muestra que los asuntos inconclusos ocupan más espacio cognitivo y emocional que los resueltos. En el contexto del liderazgo, los cierres mal hechos generan residuos que impregnan el inicio de la siguiente etapa. La terapia narrativa (White & Epston, 1990) ofrece una herramienta complementaria: construir una narrativa de cierre que integre la complejidad de la experiencia —los logros, las pérdidas, los aprendizajes— en lugar de reducirla a un juicio simple.

Objetivos de aprendizaje

- Cerrar de forma consciente y honesta una etapa de liderazgo, reconociendo tanto lo logrado como lo que quedó pendiente.
- Identificar el legado instalado —no declarado— durante la etapa: las normas culturales, las personas que crecieron, los conflictos que se resolvieron.
- Construir una narrativa de cierre que integre la complejidad de la experiencia y abra paso a la siguiente etapa sin residuos.
- Desarrollar la capacidad de hacer reconocimientos explícitos a las personas que formaron parte de la etapa.

Desarrollo paso a paso

1. **La carta al equipo (15 min).** Escribe una carta que nunca enviarás —o que quizás sí enviarás— al equipo con el que has trabajado. Agradece lo concreto, no lo genérico. Reconoce a personas específicas por comportamientos específicos. Nombra lo difícil sin

EL ARTE DE SOSTENER

dramatismo. Di lo que aprendiste. Nota: si escribirla ahora genera más dolor que alivio, no es el momento. Guarda la herramienta.

2. *El inventario del legado (15 min).* Responde por escrito: ¿Qué cultura instalé en este equipo? ¿Qué normas no escritas se mantienen porque yo las encarné? ¿Qué decisiones tomé que definieron quién soy como líder? ¿Qué persona creció bajo mi liderazgo de una forma que no habría ocurrido sin él?

3. *La maleta de la líder (10 min).* Dibuja o escribe dos columnas: lo que me llevo (aprendizajes, vínculos, recursos) y lo que dejo aquí (errores ya integrados, rencores que no sirven, expectativas que no se cumplieron y que no necesito cargar). Cerrar una etapa es también un acto de liberación deliberada.

4. *La carta a una misma (10 min).* Escribe una carta breve a ti como líder dentro de un año. Describe qué tipo de líder quieres haber construido. No es una lista de buenos propósitos: es una promesa con testigo, aunque el único testigo seas tú.

Duración aproximada	Individual: 50–60 min. En grupo con facilitador: 90 min.
Materiales necesarios	Papel y bolígrafo. Espacio de privacidad y tiempo sin interrupciones. Cuaderno de reflexión opcional.

Reflexión y debriefing

Al concluir la actividad, el facilitador propone la siguiente reflexión grupal o individual:

EL ARTE DE SOSTENER

1. ¿Hay algo que ocurrió durante esta etapa que nunca nombraste en voz alta y que necesitas reconocer antes de poder soltarlo?
2. ¿A qué personas de esta etapa debes un reconocimiento explícito que aún no has dado? ¿Qué te lo ha impedido hasta ahora?
3. ¿Qué parte de esta etapa quieres llevar contigo al siguiente destino, y qué parte es mejor dejar aquí?
4. ¿Cómo quieres que recuerden tu liderazgo las personas que trabajaron contigo en esta etapa? ¿Y cómo lo recuerdas tú?

Conclusión y aprendizaje clave

El liderazgo que no se cierra bien se arrastra al siguiente destino. Un cierre honesto no es el fin del compromiso: es la forma más madura de honrar lo que se construyó y de entrar libre en lo que viene.

• • •

Balance rápido de situación

1. ¿Qué conversación de cierre pendiente necesito tener esta semana?
2. ¿Qué reconocimiento concreto merece alguien de esta etapa que aún no he dado?
3. ¿Qué peso específico —error no integrado, expectativa no cumplida, rencor no resuelto— dejo aquí conscientemente?
4. ¿Hay alguien con quien debería tener una conversación de cierre antes de que sea demasiado tarde? ¿Qué me impide tenerla esta semana?

Capítulo 14.

Síntesis y los dieciséis principios

Llegamos al final de este recorrido, que es también —como todo final bien hecho— el inicio de otro. A lo largo de los catorce capítulos hemos atravesado los momentos más exigentes del mando intermedio sanitario: el inicio del cargo, la gestión del tiempo y los equipos, los conflictos que no tienen solución limpia, el bienestar y el autoconocimiento, la evaluación y el cierre. No hemos ofrecido respuestas definitivas. Hemos ofrecido herramientas, marcos y preguntas.

Las herramientas son útiles solo si se usan. Los marcos son útiles solo si se aplican. Las preguntas son útiles solo si se responden con honestidad. Este libro no pretende haber agotado ningún tema: pretende haber iniciado conversaciones que cada lectora deberá continuar en su propio contexto, con su propio equipo y desde su propia experiencia.

No busques ser una líder perfecta. Busca ser una líder presente. La diferencia no está en el talento. Está en la atención, en la voluntad de mirar y en el coraje de actuar desde lo que se ve.

Tu equipo no necesita que lo lideres perfectamente. Necesita que estés, que los veas, que digas la verdad y que no te vayas cuando las cosas se complican.

Los dieciséis principios: síntesis final

A lo largo del libro hemos identificado dieciséis principios de liderazgo que emergen de la experiencia real en entornos sanitarios. No son leyes universales: son condensaciones de aprendizaje, formuladas

EL ARTE DE SOSTENER

de manera que sean útiles en los momentos de duda. Los recogemos aquí como síntesis y como guía de consulta.

P.1 El miedo ante lo desconocido no es el enemigo del liderazgo; la negación del miedo, sí.

P.2 La escucha que transforma no es técnica, es actitud. Crear el espacio para que el otro se sienta visto es la herramienta de gestión más infravalorada y poderosa que existe.

P.3 La crisis no interrumpe el liderazgo; lo revela. Una líder que conoce su patrón de resiliencia tiene acceso a un recurso estratégico que no está en ningún manual.

P.4 La compasión no es blandura. Es la capacidad de sostener el sufrimiento del otro sin huir de él ni fundirte con él. Una líder que interviene en el conflicto desde la compasión no valida a uno en detrimento del otro: sostiene a ambos.

P.5 El mando intermedio es el guardián de la cultura organizacional. No la diseña, pero la encarna con cada decisión cotidiana.

P.6 Delegar no es perder control: es multiplicar capacidad. Una líder que delega bien ejecuta estrategia mientras su equipo ejecuta operaciones.

EL ARTE DE SOSTENER

P.7 Ser querida y ser respetada no son lo mismo. El respeto se construye con coherencia a lo largo del tiempo; el afecto no puede comprarse con condescendencia.

P.8 La soledad del cargo puede ser el espacio donde se construye la ética. Las decisiones que se toman sin testigos definen el carácter.

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

P.10 Cuidar desde la presencia no agota; nutre. El agotamiento viene del cuidado sin presencia, del trabajo automático que ya no tiene sentido.

P.11 El *burnout* no es falta de compromiso: es gestión inadecuada de recursos finitos. Identificar qué agota y qué repone es una responsabilidad profesional, no una virtud personal.

P.12 Buena decisión $\neq$ resultado perfecto. La líder decide con la información disponible y aprende del proceso, no solo del resultado.

P.13 La líder que deja de aprender empieza a caducar. Las personas que lidera siguen cambiando, y el liderazgo que funcionó ayer puede no funcionar mañana.

P.14 Tu legado será la cultura que dejaste instalada, no los objetivos que cumpliste. Las métricas miden el rendimiento; la cultura mide el carácter.

P.15 La líder ética objeta con argumentos y alternativas, no con silencio ni queja. Esa conversación, bien preparada, construye confianza organizacional.

P.16 La soledad vertical no es una queja. Es un diagnóstico. Y como todo diagnóstico, el primer paso es nombrarlo con claridad.

Acciones para los próximos treinta días

Cerramos con una propuesta concreta. No una lista de buenos propósitos: un compromiso de tres acciones, elegidas de lo que ha resonado en la lectura, realizables en los próximos treinta días.

– Acción 1 — Una dinámica: Elige la dinámica de este libro que más necesitas en este momento. Trabájala completamente antes de que acabe el mes.

– Acción 2 — Una conversación pendiente: Identifica una conversación que llevas tiempo evitando —con un miembro del equipo, con tu superior, contigo misma— y tenla esta semana.

– Acción 3 — Un hábito nuevo: Elige una práctica de este libro —el diario de reflexión, el balance rápido, la escucha activa estructurada— e instálala como hábito semanal durante un mes.

EL ARTE DE SOSTENER

El equilibrista no camina solo. Nadie camina sobre la cuerda sin una mano tendida, sin alguien que sostenga desde abajo, sin la memoria de quienes ya han pasado por ahí. Este libro ha querido ser esa mano. No para que camine por ti, sino para que sepas que, cuando tiembles, no eres la única que tiembla. Y que sostenerse es, a veces, el acto de liderazgo más valiente que existe.

El arte de sostener equipos no se aprende en un libro.

Se aprende en el turno complicado, en la reunión difícil,

en la decisión que nadie agradeció.

Lo que un libro puede hacer —y lo que este libro ha intentado hacer—

es acompañarte mientras aprendes.

Apéndice.

Fichas resumen de dinámicas

Las siguientes fichas recogen en formato condensado las catorce dinámicas del libro. Están diseñadas para su uso como materiales de trabajo en sesiones formativas, procesos de coaching de equipos y supervisión clínica. Cada ficha puede fotocopiararse o adaptarse al contexto específico del facilitador.

D1 El mapa de mis miedos profesionales · Cap. 1

Dinámica individual o grupal de exploración emocional. A partir de situaciones reales de trabajo, la participante identifica los miedos subyacentes que condicionan sus decisiones, practica el etiquetado emocional y reformula cada miedo en una pregunta de acción concreta y practicable.

Duración: 25–35 min indiv. / 60–75 min grupo

Materiales: Papel A4, bolígrafo

Base teórica: Autoconciencia emocional · Goleman (1995) · Leroux (1996)

D2 La línea del tiempo de mis crisis · Cap. 2

Dinámica de reflexión longitudinal sobre la trayectoria profesional. Mediante una línea del tiempo de crisis y dificultades, la participante identifica los recursos propios de resiliencia activados en cada momento difícil, extrae los patrones y construye una narrativa de crecimiento que integra la adversidad.

Duración: 35–45 min indiv. / 75–90 min grupo

Materiales: Papel A3, rotuladores

Base teórica: Crecimiento postraumático · Tedeschi & Calhoun (2004)
· Kolb (1984)

D3 La Matriz de Eisenhower en el mando intermedio · Cap. 3

Herramienta práctica de gestión de prioridades basada en la distinción urgencia/importancia. La participante clasifica sus tareas actuales en los cuatro cuadrantes de la matriz, analiza la distribución resultante y se compromete con una acción concreta en el cuadrante II para la semana siguiente.

Duración: 25–35 min indiv. / 50–60 min equipo

Materiales: Ficha de matriz, post-its

Base teórica: Urgencia/importancia · Covey (1989) · Maslach et al. (2001)

D4 El diario de reflexión del líder · Cap. 4

Práctica de escritura reflexiva semanal orientado al autoconocimiento de la líder. A través de tres preguntas nucleares respondidas cada semana, la participante desarrolla la metacognición, identifica patrones propios de respuesta emocional y construye un archivo de aprendizaje acumulativo sobre su liderazgo.

Duración: 15–20 min semanal (continuo)

Materiales: Cuaderno personal

Base teórica: Aprendizaje experiencial · Kolb (1984) · Schön (1983)

D5 El mapa del equipo: fortalezas y necesidades de desarrollo · Cap. 5

Herramienta de análisis sistemático e individualizado del equipo. La líder elabora un perfil de competencia, compromiso y motivación para cada miembro, identifica el estilo de liderazgo más adecuado para cada persona y planifica acciones de desarrollo individualizadas para el siguiente trimestre.

Duración: 30–45 min indiv. / trimestral

Materiales: Una hoja por persona

Base teórica: Liderazgo situacional · Hersey & Blanchard (1969)

D6 Escucha activa estructurada: el mapa de necesidades del equipo · Cap. 6

Protocolo de reuniones individuales estructuradas con cada miembro del equipo. La líder practica la escucha sin agenda propia, recoge información de primera mano sobre el estado del equipo y cierra el ciclo comunicando qué escuchó y qué hará con esa información.

Duración: 20–30 min / persona (2–3 semanas)

Materiales: Agenda, cuaderno

Base teórica: Seguridad psicológica · Edmondson (1999) · Rogers (1961)

D7 El protocolo de delegación efectiva · Cap. 7

Metodología para planificar y ejecutar la delegación de tareas y responsabilidades con criterio de desarrollo. La participante elabora un inventario de delegación, selecciona a la persona más adecuada con criterios

de crecimiento, prepara la conversación de delegación y establece el seguimiento sin control.

Duración: 20–30 min prep. / 15 min conv.

Materiales: Ficha de delegación

Base teórica: Autodeterminación · Deci & Ryan (1985)

D8 El modelo GROW: coaching rápido bajo presión · Cap. 8

Aplicación del modelo de coaching ejecutivo GROW a situaciones de alta presión o bloqueo decisional. La participante trabaja por escrito una situación real siguiendo la secuencia Goal–Reality–Options–Will, genera al menos tres opciones antes de elegir una acción y se compromete con un paso concreto y fechado.

Duración: 15–20 min indiv. / 50–60 min grupo

Materiales: Ficha GROW, bolígrafo

Base teórica: Coaching ejecutivo · Whitmore (2009) · Grant (2012)

D9 El mapa del conflicto: protocolo de mediación básica · Cap. 9

Protocolo de mediación básica para la gestión del conflicto interpersonal en el equipo. En cinco pasos —diagnóstico, conversaciones individuales, preparación del espacio, conversación conjunta y seguimiento—, la líder facilita el acuerdo entre las partes desde la colaboración, no desde el arbitraje.

Duración: 20–30 min conv. individuales + 45–60 min conjunta

Materiales: Espacio privado, cuaderno de notas

Base teórica: Estilos de conflicto · Thomas & Kilmann (1974) · De Dreu & Weingart (2003)

D10 El protocolo de la objeción razonada · Cap. 9b

Protocolo para preparar y ejecutar una objeción razonada ante una instrucción que genera conflicto ético o de valores. En cuatro pasos —clarificar, nombrar el conflicto, proponer alternativa y documentar—, la participante desarrolla la valentía conversacional como competencia de liderazgo ético.

Duración: 60–75 min grupo

Materiales: Ficha protocolo, trabajo en parejas

Base teórica: Conflicto de rol · Kahn et al. (1964) · Brown (2018)

D11 La Ventana de Johari: ver lo que el cargo nos oculta · Cap. 10

Exploración del autoconocimiento de la líder a través de los cuatro cuadrantes de la Ventana de Johari. La participante amplía el Área Pública compartiendo aspectos del Área Oculta y reduce el Área Ciega solicitando y recibiendo feedback estructurado.

Duración: 45–60 min indiv. / 90 min grupo

Materiales: Hoja cuatro cuadrantes, bolígrafo

Base teórica: Autoconocimiento · Luft & Ingham (1955) · Owens et al. (2013)

D12 El mapa del bienestar: identificar y activar recursos propios · Cap. 11

Diagnóstico y planificación del bienestar de la líder. La participante identifica sus recursos personales de reposición, analiza la brecha entre frecuencia actual y deseada, reconoce sus señales de alarma propias y construye un plan de autocuidado sostenible con acciones específicas y revisable.

Duración: 30–40 min indiv. / 60–75 min grupo

Materiales: Ficha de inventario

Base teórica: Conservación de recursos · Hobfoll (1989) · Bakker & Demerouti (2007)

D13 El mapa de impacto: evaluar el liderazgo propio · Cap. 12

Evaluación estructurada del liderazgo propio en tres dimensiones: impacto en resultados, impacto en personas e impacto en cultura del equipo. La participante triangula la autoevaluación con indicadores de percepción del equipo y establece objetivos de desarrollo concretos para el próximo trimestre.

Duración: 45–60 min indiv. / trimestral

Materiales: Ficha de evaluación

Base teórica: Liderazgo de servicio · Greenleaf (1977) · Atwater & Waldman (1998)

D14 La carta de cierre · Cap. 13

Dinámica de cierre activo de etapa. A través de cuatro escrituras suce-

EL ARTE DE SOSTENER

sivas —carta al equipo, inventario del legado, maleta de la líder y carta a una misma—, la participante integra de manera consciente y honesta lo vivido, reconoce lo construido y elige deliberadamente qué llevar y qué dejar al inicio de la siguiente etapa.

Duración: 50–60 min indiv. / 90 min grupo

Materiales: Papel, bolígrafo, cuaderno de reflexión

Base teórica: Psicología del cierre · Zeigarnik (1927) · White & Eps-
ton (1990)

Bibliografía.

- Atwater, L.E. & Waldman, D. (1998). 360-degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9(4), 427–448.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bennis, W. & Thomas, R.J. (2002). *Crucibles of leadership*. Harvard Business Review, 80(9), 39–45.
- Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts*. Random House.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chirema, K.D. (2007). The use of reflective journals in the promotion of reflection and learning in post-registration nursing students. *Nurse Education Today*, 27(3), 192–202.
- Consejo Internacional de Enfermeras [CIE]. (2021). *Código deontológico del CIE para la profesión de enfermería (revisión 2021)*. ICN.
- Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Free Press.
- Croskerry, P. (2002). Achieving quality in clinical decision making: Cognitive strategies and detection of bias. *Academic Emergency Medicine*, 9(11), 1184–1204.
- De Dreu, C.K.W. & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship

conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

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.

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

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

Grant, A.M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146–165.

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

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.

Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.

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.

- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- LeDoux, J. (1996). *The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life*. Simon & Schuster.
- Lieberman, M.D., Eisenberger, N.I., Crockett, M.J., Tom, S.M., Pfeifer, J.H. & Way, B.M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli. *Psychological Science*, 18(5), 421–428.
- Luft, J. & Ingham, H. (1955). The Johari window: A graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. UCLA.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Owens, B.P., Johnson, M.D. & Mitchell, T.R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538.
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Rogers, C.R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Tedeschi, R.G. & Calhoun, L.G. (2004). *Posttraumatic growth: Con-*

ceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18.

Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

White, M. & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. Norton.

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

Wong, C.A. & Cummings, G.G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508–521.

Zeigarnik, B. (1927). Über das Behalten von erledigten und unerledigten Handlungen. *Psychologische Forschung*, 9, 1–85.



EDICIONES
CECOVA

