

RELATO CORTO

TÍTULO

Sostener a quien sostiene: La gestión como acto de reparación

TEXTO RELATO

Mi manual de gestión de enfermería se quedó en blanco el día que crucé, hace tres años, el umbral de Neonatología. Llegué con la coraza que otorgan los títulos y la certeza académica de quien cree que liderar es descifrar cuadros de mando y optimizar indicadores. Sin embargo, mis credenciales se desintegraron frente a la realidad de un equipo herido. Aquella mañana comprendí que la gestión más compleja es la que no aparece en los libros: la arquitectura de las emociones rotas.

El escenario era desolador. Una compañera se había quitado la vida esa misma noche. Aquel primer día, el silencio pesaba más que el rumiar constante de los monitores; no era ausencia de sonido, sino una masa densa, cargada de preguntas sin respuesta, de culpas no pronunciadas y de miradas que evitaban encontrarse. Las mascarillas no solo filtraban el aire, levantaban muros invisibles. El equipo cumplía con su trabajo con una precisión casi automática, pero se respiraba una desconexión profunda. No había complicidad, solo una inercia teñida de duelo. Yo era una extraña sin historia, una figura nueva en medio de un dolor antiguo que llegaba a poner orden donde lo que se había roto no era la organización, sino el alma de las personas.

Mi misión no era mandar, sino reconstruir. Comprendí que, para sanar el servicio, primero debía sanar el vínculo. Mi primera decisión estratégica no fue un plan operativo, fue la escucha activa. Convertí mi despacho en un refugio; un goteo constante de miedos y heridas abiertas empezó a cruzar mi puerta. Durante meses, mi éxito no se midió en porcentajes, sino en miradas que volvían a sostenerse. Solo cuando el duelo comenzó a compartirse, pudimos volver a hablar de procesos sin que la gestión sonara a una exigencia vacía.

Iniciamos la reconstrucción apostando por su empoderamiento profesional. Propuse actualizar protocolos, no como una imposición jerárquica, sino como una invitación a recuperar su identidad profesional. Al reconstruir los procedimientos, el equipo, casi sin saberlo, se reconstruía a sí mismo. El punto de inflexión fue un congreso nacional; una salida necesaria de aquellas cuatro paredes que funcionó como un «congreso de reparación». Volver a sentirse parte valiosa de la comunidad científica les devolvió el orgullo. Las risas tímidas regresaron a los pasillos y el respeto ocupó de nuevo su lugar legítimo.

Tres años después, entro en la unidad y el silencio ya no pesa. Hay vida, hay debate y, por encima de todo, hay equipo. He aprendido que la verdadera gestión no reside en los procesos, sino en los latidos. Si me preguntan si volvería a aceptar aquel reto sabiendo el abismo que me esperaba al otro lado de la puerta, respondería una y mil veces que sí. Porque, aunque los comienzos fueron los más duros de mi vida profesional, también han sido los más transformadores. He aprendido que cuando un equipo vuelve a creer en sí mismo, es capaz de cualquier cosa.

Hoy miro a mis compañeras y siento un orgullo que trasciende lo profesional. No solo cuidamos de los seres más vulnerables; hemos conseguido que el servicio vuelva a ser un lugar bonito al que venir a trabajar. En Neonatología, eso lo cambia todo. Aquel primer día aprendí la lección más valiosa de mi carrera: gestionar en enfermería es la capacidad de sostener a las personas para que ellas puedan sostener la vida.

Porque no se puede cuidar la vida si antes no cuidamos con la misma excelencia a quienes la sostienen. El verdadero liderazgo no es una meta, es un acto de reparación.

