

RELATO CORTO

TÍTULO

ENTRE DOS UNIFORMES

TEXTO RELATO

Durante los últimos ocho años fui enfermera de Atención Primaria. Tenía mi consulta, mi agenda, mis pacientes. Conocía los nombres, las historias, sus vidas. Sabía quién venía por un dolor físico y quién necesitaba, sobre todo, ser escuchado. Aquella consulta no era solo un espacio asistencial; era parte de mi día a día. Una segunda familia construida a base de tiempo, confianza y continuidad.

Allí sabía quién era. Sabía qué se esperaba de mí y cómo responder. El cuidado tenía rostro, nombre y seguimiento. Entraban personas con problemas de salud, pero también con miedos, rutinas y vidas que necesitaban ayuda. Cerraba la puerta de la consulta o salía de un domicilio con la sensación de haber estado donde tenía que estar. Aunque hubiera días difíciles, sabía que lo que hacía tenía sentido. El cansancio era físico, pero la recompensa también lo era.

El día que acepté el puesto de adjunta pensé que el cambio sería progresivo. Que seguiría siendo la misma enfermera, solo que, con distintas responsabilidades, más reuniones y una agenda diferente. Sin embargo, el cambio fue más grande de lo que imaginaba. Cruzas la frontera que separa a quien cuida desde la cercanía directa de quien cuida desde la toma de decisiones.

Recuerdo mis primeras reuniones. Me hablaban de indicadores, planes de gestión, presupuestos, estrategias... términos que hasta ese momento me sonaban a chino. Tenía que tomar decisiones, priorizar, organizar y, sobre todo, aprender a decir "no" cuando algo no era posible. Ya no estaba allí solo para escuchar: tenía que gestionar, coordinar y asumir que cada elección tenía consecuencias para el equipo y para los pacientes. Cada reunión me recordaba que ya no estaba allí como oyente, sino como responsable, y que ese cambio implicaba una forma diferente de estar y de decidir.

Ahí empezó a hacerse evidente el cambio. Ya no bastaba con resolver lo inmediato. Tenía que pensar en el conjunto: prioridades, recursos, consecuencias a medio y largo plazo. Aprender a mirar desde esta nueva perspectiva no era sencillo. Implicaba reorganizar mi forma de entender el cuidado y asumir responsabilidades que antes ni siquiera imaginaba.

El paso a la gestión no fue solo un cambio de funciones. Era dejar atrás parte de mi día a día. Despedirme de mis pacientes, de mis rutinas, de ese lugar donde me sentía

competente y segura sin tener que demostrarlo constantemente. No se trataba de una pérdida, sino de una transformación, aunque durante un tiempo se viviera como tal.

Echo de menos a la enfermera que entraba en su consulta o cruzaba la puerta de un domicilio y sabía que, al menos allí, podía arreglar algo. Aunque fuera pequeño. Un dolor, una duda, un miedo. Echo de menos el contacto directo, la mirada cómplice, la palabra justa en el momento adecuado. Como gestora, muchas veces el impacto no es inmediato ni visible. Decides hoy para ver los efectos —si llegan— dentro de meses. Y mientras tanto, tienes que mantener todo en marcha.

Mantener todo esto no sale en los manuales, pero forma parte de mi trabajo diario. Mantener expectativas, tiempos, prioridades. Mantener decisiones que no siempre son entendidas a la primera. Mantener la tensión constante entre lo deseable y lo posible. Y hacerlo sin perder de vista el sentido último del cuidado.

A veces me descubro mirando al equipo y siendo consciente de que ya no ocupo el mismo lugar. Ya no comparto agendas apretadas, ni cafés rápidos entre paciente y paciente, ni confidencias que antes surgían de forma espontánea. No porque hayan desaparecido, sino porque ahora mi responsabilidad me sitúa en otro plano, más amplio y menos inmediato. Un lugar que exige distancia para poder ver el conjunto, sin dejar de comprender lo que ocurre en el día a día.

He aprendido que liderar no es gustar. Y que gestionar no es mandar. Es decidir con información incompleta, con presión constante y con la certeza de que nunca habrá una solución perfecta. Es priorizar sabiendo que toda elección implica renunciaciones. Es buscar el equilibrio entre las necesidades del equipo, de la organización y de la ciudadanía.

La enfermera que fui buscaba el consenso en la cercanía. La gestora que estoy aprendiendo a ser entiende la necesidad del límite. Entiende que decir “no”, cuando está bien fundamentado, también es una forma de cuidado. Una forma distinta, menos visible, en ocasiones difícil de entender, pero necesaria.

Hay días en los que dudo. Dudo de si estoy preparada, de si sé lo suficiente, de si debería haber esperado más antes de asumir este rol. Dudo cuando veo cansancio en los ojos del equipo y me pregunto si mis decisiones contribuyen a aliviarlo o a aumentarlo. Dudo cuando tengo que priorizar recursos escasos, aun sabiendo que ninguna opción es ideal.

En esos momentos aparece mi yo asistencial, casi como una voz interna. Me recuerda por qué empecé. Me recuerda que la gestión también impacta en el cuidado, aunque no se vea de forma inmediata. Que organizar, planificar y anticipar es otra manera de proteger a los pacientes y a los profesionales. Que detrás de cada cuadrante, cada indicador y cada reunión hay personas que cuidan y personas que necesitan ser cuidadas.

Antes cuidaba desde la cercanía de una consulta; ahora cuido desde decisiones que no siempre tienen rostro. Antes el impacto era inmediato; ahora es diferido. Antes sabía

cuándo había hecho bien mi trabajo; ahora esa confirmación no siempre llega. Y he tenido que aprender a convivir con esa incertidumbre como parte del rol.

Nadie te enseña del todo a transitar este cambio interno. La formación clínica no basta cuando las variables dejan de ser constantes vitales y pasan a ser personas, equipos, conflictos y sistemas complejos. La gestión enfermera requiere una preparación específica que complemente la experiencia asistencial, no que la sustituya.

He comprendido que el rol gestor no se improvisa. Que necesita tiempo, acompañamiento y aprendizaje continuo. Gestionar enfermería no es solo administrar recursos: es traducir la esencia del cuidado a decisiones estratégicas. Es humanizar la organización sin perder eficiencia. Es cuidar sin tocar, pero con intención y responsabilidad.

Hoy sigo echando de menos a la enfermera que era. Echo de menos la inmediatez, la sensación de cierre al final del día, la certeza del impacto directo. Pero empiezo a reconocer a la gestora que estoy aprendiendo a ser. No porque tenga todas las respuestas, sino porque empiezo a hacerme las preguntas adecuadas. Porque empiezo a comprender que liderar también es aprender a mirar desde otro lugar.

He cambiado el uniforme por la agenda, el contacto directo por la visión global, la acción inmediata por la planificación. Y aunque el cambio no ha sido sencillo, también ha sido profundamente revelador.

Porque alguien tiene que cuidar del cuidado.

Y ahora sé que esa también es una forma legítima, y profundamente enfermera, de estar.