

RELATO CORTO

TÍTULO

Cuando se apaga la voz, se apaga la motivación, la ilusión y la excelencia en Cuidados.

TEXTO RELATO

Clara se ajustó la mascarilla mientras recorría el pasillo de la unidad. Era temprano, y el silencio solo se rompía por el sonido constante de las bombas de infusión.

Para ella, cada pitido era un recordatorio de por qué había elegido esta profesión: cuidar, investigar, mejorar. No solo salvar vidas, sino hacerlo con excelencia, con ciencia, con humanidad.

Llevaba años trabajando y formándose sin reblar, siempre buscando lo mejor para sus pacientes.

Hace meses está preparando un proyecto que la ilusiona. Es un proyecto para reducir las infecciones relacionadas con dispositivos invasivos, dado que piensa que simplemente con pequeños cambios, pueden mejorar la *Calidad de Cuidados* y evitar complicaciones para sus pacientes.

Había revisado la literatura científica, comparado guías internacionales y nacionales, diseñado indicadores. Lo había compartido con sus compañeras/os, y todas/os coincidían en que era una oportunidad para avanzar, para demostrar que su unidad podía ser referente en *cuidados basados en evidencia* y lo más importante... se beneficiarían sus pacientes.

Pero había un obstáculo. Uno que no estaba en los libros, ni en los compañeros, ni en los pacientes, sino en la estructura misma del sistema: Luis, el supervisor.

Luis había llegado hacía un año, nombrado por libre designación. Nadie dudaba de su buena voluntad, pero tampoco de su falta de formación y preparación en gestión y liderazgo. No conocía metodologías de mejora continua, ni entendía la importancia de la investigación aplicada. Para él, la unidad funcionaba "bien" porque no había quejas formales y el trabajo iba saliendo. Y cualquier propuesta que sonara a cambio, a mejora le parecía una amenaza.

Clara respiró hondo antes de entrar en su despacho. Llevaba la carpeta con el proyecto, el análisis de datos preliminares, las referencias. Había ensayado cómo explicarlo de forma sencilla, cómo demostrar que no era una carga, sino una inversión no solo en Calidad y Seguridad del paciente, sino también en investigación.

Su unidad, iba a tener la posibilidad de mejorar la Calidad Asistencial y de trabajar en proyectos nacionales e internacionales de investigación, lo que suponía una gran motivación para todos los profesionales que durante años se vieron aislados.

Incentivaba el trabajo en equipo que, desde hace algún tiempo, se había perdido. Este proyecto implicaba a todas las categorías profesionales.

Para ella, todo era positivo. Se acababa de crear una *unidad de investigación* de Enfermería y ...al frente... una Enfermera con formación específica, que otra cosa no, pero su pasión y motivación por avanzar e innovar está en sus venas como si fuera inherente e imprescindible en nuestra profesión. En cuanto la contó el Proyecto, dijo: “venga a trabajar que va a ser muy bueno para nuestros pacientes, cuenta conmigo”.

Estaba tan contenta de que alguien que sabía de qué hablaba y no la conocía de nada, valorara tan bien su proyecto, que subía feliz a contárselo al supervisor.

—Luis, ¿tienes un momento? —preguntó Clara con una sonrisa de oreja a oreja.

Él levantó la vista del ordenador, donde revisaba cuadrantes de turnos.

—Claro, claro dime, pero no me traigas problemas.

Clara desplegó la carpeta y comenzó a hablar con entusiasmo de su proyecto: “reducción de infecciones, mejora de indicadores, impacto en la seguridad del paciente, posibilidad de publicar resultados”. Luis la escuchaba, pero su expresión se endurecía.

Interrumpió su relato: Clara, esto suena muy bien, pero... ¿es necesario?. Ya tenemos protocolos. Además, no quiero que el equipo se complique con cosas nuevas. Bastante tiene con sacar el trabajo diario. Ya ves cómo estamos: “profesionales nuevos, bajas, sobrecarga asistencial...¿Qué te voy a contar que no sepas!!!!”.

Clara. Lo sé, pero ahora es el momento. Son profesionales jóvenes, motivados, con experiencia, una nueva Enfermera en investigación que nos va a ayudar en la metodología, una Dirección que cree en la excelencia en cuidados...y...un recién creado *Instituto de Investigación Biosanitaria*. Por primera vez, veo que todo está a nuestro favor...

Luis, sí, sí, es muy interesante tu visión, no te digo que no, pero vamos a esperar. No es el momento en la unidad. Yo estoy muy saturado ahora.

Clara, sintió cómo la ilusión se le desmoronaba. Intentó argumentar: que la evidencia mostraba beneficios, que otras unidades ya lo aplicaban, que no implicaba más carga si se organizaba bien y que ella se encargaría de todo.

Pero.. Luis negó con la cabeza. No lo veo. Mejor seguimos como estamos. No quiero problemas.

Salió del despacho con la carpeta cerrada y un nudo en la garganta.

En el pasillo, sus compañeras/os esperaban y la miraron expectantes. Ella solo pudo encogerse de hombros, no pudo articular palabra, pero su cara tradució el resultado. Todos la manifestaron su apoyo.

Aquella noche, Clara escribió en su cuaderno, como hacía siempre que necesitaba ordenar emociones: “¿Cómo puede ser que tengamos profesionales formados, motivados, con ideas para mejorar, y todo se frene por decisiones que no entienden lo que significa avanzar?, ¿Cómo puede ser que los cargos se elijan por afinidad y no por competencia y sean capaces de paralizar los proyectos y el avance en las unidades?”.

El conflicto no era solo suyo. En los días siguientes, escuchó comentarios del equipo: “¿Para qué esforzarse si nunca nos dejan hacer nada?”, “Siempre igual, todo depende de quién manda, no de lo que sabemos y somos capaces de hacer”. La desmotivación se extendía como una sombra. Y Clara sentía rabia, impotencia, tristeza. Porque sabía que detrás de cada mejora bloqueada había pacientes que no recibirían lo mejor, había oportunidades de investigación que se perderían, había profesionales que acabarían quemados.

Un viernes, mientras revisaba historias clínicas, Clara recibió un correo de invitación a participar en un grupo de trabajo sobre innovación en cuidados. Sonrió con ironía. “¿Cómo hablar de innovación cuando en su unidad ni siquiera se aceptaba realizar un proyecto?”. Ella tenía la formación suficiente para aceptar el reto, pero no se vio capaz de entrar de nuevo al despacho y decidió no acudir.

Esa noche, reflexionó más allá del proyecto. El problema era estructural: nombramientos por libre designación en los que no exigían formación específica en gestión, liderazgo, investigación. Gestores que deberían ser motores de cambio y líderes de los avances en cuidados, se convertían en frenos. Y quienes tenían competencias quedaban relegados, invisibles, sin ilusión, sin posibilidades... Después de invertir gran parte de su tiempo y dinero en la formación, se dio cuenta de que no servía para nada. Lloró de impotencia.

Imaginó por un momento, cómo hubieran sido las cosas si su supervisor hubiera tenido formación, capacidad de liderazgo, visión estratégica, fuera capaz de entender lo que significaba el proyecto para sus pacientes e impulsara a los profesionales para poder innovar. Un entorno donde proponer mejoras no fuera una batalla, sino parte del ADN del equipo. Donde la excelencia no dependiera de la suerte, sino de un sistema sanitario justo y equitativo.

Reflexionaba en el modelo de Gestión Avanzada, en el que el líder era el impulso que necesitaban los profesionales para llegar a la excelencia en Cuidados y motivar a los equipos con nuevas perspectivas que redunden en resultados en salud de nuestros pacientes.

De nuevo utilizó su herramienta de trabajo e indagó en la bibliografía. Descubrió que ya había hospitales de nuestro entorno que utilizaban el concurso de méritos transparente

para el nombramiento de los cargos, profesionalizando la Gestión. Curiosamente, eran líderes en Cuidados y un ejemplo a seguir para otros hospitales.

No se quedó ahí, decidió contactar profesionales asistenciales de esos centros y su sorpresa fue el gran reconocimiento que tenían a su supervisor como el motor de cambio hacia la excelencia en cuidados. “Nos arrastra. Sin darnos cuenta, ya estamos en otro proyecto. Si lo planteas tú, soluciona todas nuestras dudas y enseguida se pone en marcha. Al principio no fuimos conscientes, pero poco a poco todos los profesionales, dependiendo de su implicación, tenemos nuestra recompensa. Tenemos mucha suerte. Nadie quiere irse de la unidad.

Pero su realidad era otra. Y Clara sabía que no podía rendirse. Decidió escribir un artículo, contar lo que vivía, no como queja, sino como reflexión profesional. Porque el silencio solo perpetúa lo que duele.

Comenzó así: “Cuando la voz se apaga en la unidad, no es porque falten ideas, sino porque sobran muros invisibles. Muros hechos de decisiones que no miran la competencia, sino la conveniencia. Muros que frenan la innovación y desgastan la vocación. ¿Cómo cuidar con excelencia si quienes lideran no entienden lo que significa?”.

Mientras escribía, sintió que recuperaba fuerza. Porque contar la historia era el primer paso para cambiarla. Porque detrás de cada relato hay una verdad que merece ser escuchada.

Reflexión final del relato.

El nombramiento de cargos por libre designación impacta en la calidad del cuidado, en la motivación del equipo, en la capacidad de investigar y mejorar. Se pierde lo más valioso: la oportunidad de ofrecer cuidados de excelencia y de crecer como profesión.

Gracias a todos los profesionales, que con vuestra formación y dedicación hacéis, cada día, que nuestra profesión siga creciendo.