

Del agente del cambio al constructor de condiciones

Por qué las buenas ideas no bastan y qué hace posible la transformación en sistemas sanitarios complejos

**El problema no es la falta de ideas.
El problema es la ausencia de condiciones.**

Un marco para leer sistemas, construir condiciones y sostener cambios reales.



ESCUELA DE
AGENTES DEL CAMBIO



www.cambiahospital.com

ANCLAJE 3.0

Marco para comprender y facilitar la transformación en organizaciones sanitarias complejas

© Escuela de Agentes del Cambio, 2026. Todos los derechos reservados.

Este documento recoge una hipótesis de trabajo desarrollada por la Escuela de Agentes del Cambio a partir de experiencias reales, conversaciones, lecturas y procesos de reflexión colectiva. No constituye una metodología cerrada ni una guía universal de transformación organizativa.

Versión 1.0 · Documento de trabajo.

Por qué este white paper

Durante años hemos asistido a una paradoja difícil de ignorar.

Sabemos cada vez más sobre cómo mejorar los sistemas sanitarios. Disponemos de evidencia, experiencias de referencia, metodologías de mejora, herramientas de gestión del cambio y profesionales comprometidos con transformar la realidad que les rodea.

Y, sin embargo, muchas iniciativas razonables no terminan de consolidarse.

Algunas se diluyen lentamente. Otras permanecen confinadas a entornos locales. Otras generan entusiasmo inicial para desaparecer sin una explicación clara. Incluso cuando existe conocimiento, energía y voluntad de cambio, los resultados rara vez son proporcionales al esfuerzo invertido.

Esta constatación ha estado presente en numerosas conversaciones mantenidas en el marco de la Escuela de Agentes del Cambio.

Conversaciones con profesionales clínicos, mandos intermedios, directivos, pacientes y personas que, desde posiciones muy diferentes, comparten una experiencia común: la sensación de que entre una buena idea y su instalación real existe un territorio poco comprendido.

Un territorio donde las iniciativas interactúan con estructuras, culturas, relaciones, incentivos, prioridades y dinámicas organizativas que condicionan profundamente su recorrido.

Este documento nace de la necesidad de comprender mejor ese territorio.

No pretende ofrecer una metodología cerrada ni una nueva teoría universal del cambio.

Tampoco aspira a sustituir los numerosos marcos de referencia que ya existen en el ámbito de la mejora y la transformación organizativa.

Su propósito es más modesto y, al mismo tiempo, más práctico.

Intentar responder a una pregunta sencilla:

¿Qué hace posible que una iniciativa razonable consiga sostenerse en una organización real?

La hipótesis que proponemos es que el principal problema no reside en la ausencia de ideas, conocimiento o compromiso profesional.

Reside, con frecuencia, en la ausencia de las condiciones necesarias para que esas ideas puedan convertirse en decisiones sostenidas y en cambios reales en la práctica.

Las páginas que siguen exploran esa hipótesis.

No como una conclusión definitiva.

Sino como una invitación a observar el cambio de otra manera.

Resumen ejecutivo

Los sistemas sanitarios disponen hoy de más conocimiento, evidencia y experiencias de mejora que en cualquier otro momento de su historia. Sin embargo, la distancia entre lo que sabemos que debería hacerse y lo que realmente conseguimos transformar sigue siendo considerable.

Esta paradoja no puede explicarse únicamente por la falta de recursos, liderazgo, conocimiento técnico o compromiso profesional. Numerosas iniciativas razonables continúan encontrando dificultades para consolidarse, escalar o sostenerse en el tiempo, incluso cuando cuentan con evidencia, apoyo inicial y personas comprometidas con impulsarlas.

Este documento parte de una hipótesis sencilla:

el principal problema no es la falta de ideas. El principal problema es la ausencia de las condiciones necesarias para que esas ideas puedan convertirse en decisiones sostenidas y en cambios reales dentro de organizaciones complejas.

Desde esta perspectiva, el cambio deja de entenderse exclusivamente como un problema de liderazgo, metodología o gestión de proyectos. Pasa a entenderse como un fenómeno profundamente condicionado por factores como la confianza, la legitimidad, las redes de colaboración, los espacios de decisión, la disponibilidad de tiempo y energía organizativa o la capacidad de convertir el aprendizaje local en capacidad colectiva.

A partir de esta hipótesis, el documento propone un desplazamiento conceptual: pasar de una visión centrada en el agente del cambio como impulsor de iniciativas a otra centrada en la construcción deliberada de las condiciones que hacen posible la transformación.

Para ello se desarrollan cuatro ideas principales:

01. El cambio se produce en sistemas complejos donde las dinámicas formales e informales interactúan constantemente. Comprender estas dinámicas resulta tan importante como diseñar correctamente las intervenciones.

02. Muchas iniciativas no fracasan por problemas técnicos. Se diluyen porque carecen de las condiciones mínimas necesarias para sostenerse frente a las presiones habituales de la organización.

03. Existen capacidades específicas que pueden ayudar a aumentar la probabilidad de que una iniciativa prospere. Entre ellas destacan la lectura sistémica, la construcción de confianza operativa, la capacidad para sostener conversaciones difíciles, la comprensión de las dinámicas de poder, la

experimentación conectada a la decisión, la protección de la energía transformadora y la conversión del aprendizaje individual en capacidad colectiva.

04. Las organizaciones que consiguen sostener procesos de transformación durante largos periodos no se caracterizan necesariamente por tener mejores ideas o líderes más brillantes. Su principal diferencia radica en su capacidad para generar y proteger las condiciones que permiten que el cambio se convierta en una práctica habitual.

La principal implicación de esta reflexión afecta directamente a la formación de agentes del cambio.

Si el problema principal no es la ausencia de conocimiento, sino la dificultad para construir condiciones de posibilidad, entonces la formación no puede limitarse a enseñar herramientas, metodologías o modelos de liderazgo. Debe ayudar a comprender sistemas complejos, desarrollar criterio organizativo, fortalecer capacidades relacionales y aumentar la habilidad para intervenir de manera realista en contextos sometidos a tensiones, restricciones y múltiples intereses legítimos.

Este documento no pretende ofrecer una metodología cerrada ni una solución universal.

Su propósito es más modesto.

Proporcionar un marco de reflexión y trabajo que ayude a comprender mejor por qué muchos cambios no sobreviven y qué podemos hacer para aumentar las probabilidades de que algunos sí lo hagan.

La pregunta que origina este documento

Sabemos cada vez más sobre liderazgo, innovación, mejora de la calidad, atención basada en valor, experiencia del paciente y gestión del cambio.

Disponemos de evidencia, metodologías, casos de éxito y profesionales comprometidos.

Y, sin embargo, muchas iniciativas razonables no terminan de consolidarse.

No fracasan de forma visible. Simplemente no llegan a instalarse. Se diluyen, se ralentizan, pierden energía o quedan confinadas a espacios locales sin capacidad de transformar la organización.



Durante años hemos intentado responder a esta situación preguntándoos:

¿Qué deberíamos hacer?

Este documento propone empezar por otra pregunta:

¿Qué condiciones tienen que existir para que aquello que sabemos que deberíamos hacer pueda convertirse en una realidad sostenible?



Índice

- 00** Introducción
- 01** El problema no es la falta de ideas
- 02** La trampa del agente heroico
- 03** Qué se aprende estudiando el fracaso
- 04** Las siete capacidades del agente del cambio real
- 05** La ingeniería invisible del cambio
- 06** Qué tienen en común los cambios que sobreviven
- 07** De proyectos a capacidad colectiva
- 08** Implicaciones para los sistemas sanitarios
- 09** Implicaciones para la Escuela de Agentes del Cambio
- 10** Conclusión

INTRODUCCIÓN

Del agente del cambio
al constructor de condiciones

Por qué las buenas ideas no bastan

Introducción

Nunca se ha hablado tanto de cambio en sanidad. Nunca ha habido tantos pilotos, tantos marcos de mejora, tantas metodologías de innovación, tantos programas de liderazgo y tantos diagnósticos organizativos. Y, sin embargo, la experiencia cotidiana de quienes trabajan dentro de los sistemas sanitarios cuenta otra historia: la mayoría de los cambios no sobreviven. Algunos mejoran algo durante unos meses y luego se apagan. Otros quedan encapsulados en una unidad concreta. Otros producen lenguaje nuevo sin cambiar la práctica. Otros dependen tanto de una persona que desaparecen cuando esa persona cambia de puesto, se agota o pierde apoyo.

Ahí está la paradoja. Sabemos más que nunca sobre cambio, pero seguimos siendo poco fiables a la hora de producir transformaciones sostenidas.

La explicación habitual es insuficiente. Se dice que faltan líderes, que falta voluntad, que falta visión, que falta metodología o que la resistencia cultural es demasiado fuerte. Todo eso contiene algo de verdad, pero rara vez llega al núcleo del problema. El problema no es solo que las organizaciones resistan el cambio. El problema es que lo absorben, lo neutralizan, lo redefinen, lo convierten en proyecto periférico o lo toleran mientras no altere demasiado sus rutinas de fondo. Ese comportamiento puede describirse como un **sistema inmune organizativo**: un conjunto de mecanismos formales e informales que protege la estabilidad del sistema, incluso cuando esa estabilidad ya no produce los resultados deseados.

Por eso la pregunta decisiva no es únicamente cómo liderar el cambio. La pregunta decisiva es otra: **cómo construir las condiciones que hacen posible que el cambio aparezca, sobreviva y se expanda**. La evidencia acumulada sobre seguridad psicológica, aprendizaje organizativo, capital social, comunidades de práctica, superconectores, márgenes organizativos y redes informales apunta en la

misma dirección: las buenas ideas importan, pero sobreviven solo cuando encuentran un entorno que las protege y las vuelve practicables.

Este documento propone un giro conceptual y práctico. El foco no debe situarse en el héroe del cambio, sino en el **constructor de condiciones**. No en la persona brillante que impulsa una iniciativa, sino en quienes saben crear confianza, tiempo, legitimidad, comunidad, narrativa, seguridad psicológica y conexiones útiles para que otros puedan cambiar también. En sistemas sanitarios complejos, esa capacidad importa más que el carisma, más que la retórica y, a menudo, más que la calidad intrínseca de la idea.

La propuesta no se presenta como verdad definitiva. Es una hipótesis de trabajo en evolución, construida desde la Escuela de Agentes del Cambio en Sanidad, a partir de la revisión de experiencias sanitarias y no sanitarias, de la literatura sobre cambio e implementación, y del estudio comparado de una pregunta tan simple como exigente: ¿qué diferencia a un cambio que dura seis meses de uno que sobrevive diez años?



El problema no es la falta de ideas

La conversación contemporánea sobre transformación sanitaria está marcada por una abundancia desconcertante. Hay abundancia de innovación declarada. Abundancia de pilotos. Abundancia de programas de excelencia. Abundancia de informes estratégicos. Abundancia de herramientas. Lo que no hay, en la misma proporción, es abundancia de cambios sostenidos.

Esto no significa que los sistemas sanitarios no innoven. Innovan mucho. Lo hacen en clínica, en organización, en digitalización, en seguridad, en valor, en experiencia del paciente y en coordinación. El problema es que gran parte de esa innovación no atraviesa el trayecto completo que va desde la idea hasta la institucionalización. Queda a mitad de camino. Se convierte en demostración, no en práctica. En excepción, no en nueva normalidad. En aprendizaje local, no en capacidad colectiva.

La innovación necesita algo de aire. Cuando una organización dedica todo su tiempo y todos sus recursos a mantener la actividad diaria, puede parecer más eficiente, pero se queda sin espacio para aprender, probar y cambiar. Ahora bien, ese margen también necesita dirección. Si es demasiado pequeño, la experimentación se ahoga; si es demasiado amplio o poco orientado, la organización puede dispersarse en iniciativas sin foco. El reto consiste en encontrar un equilibrio difícil: responder a las demandas del presente sin perder la capacidad de aprender para el futuro.

En sanidad, esa tensión se agrava por cuatro rasgos bien conocidos. Primero, la presión asistencial convierte el presente en una urgencia permanente. Segundo, la autoridad está distribuida entre múltiples profesiones y niveles jerárquicos. Tercero, las identidades profesionales son fuertes y no siempre convergen. Cuarto, el coste de interrumpir rutinas es alto, porque puede afectar al flujo asistencial, al bienestar del personal o a la seguridad del paciente. En este contexto, el cambio no fracasa solo porque sea difícil. Fracasa porque compite con un sistema diseñado para absorber perturbaciones.

El concepto de sistema inmune organizativo no describe una patología excepcional. Describe un funcionamiento normal. Las organizaciones protegen sus rutinas porque las rutinas reducen incertidumbre, distribuyen responsabilidad y permiten seguir trabajando incluso en condiciones de sobrecarga. Por eso muchas iniciativas aparentemente bien diseñadas terminan neutralizadas por mecanismos previsibles: se delegan a una unidad periférica, se convierten en retórica, se traducen a indicadores sin práctica, se vinculan a financiación temporal o se dejan depender de una figura entusiasta sin generar relevo.

La lección es incómoda pero útil. Si el problema fuera la falta de ideas, bastaría con producir más ideas. Pero el problema no es ese. El problema es la fragilidad del ecosistema donde esas ideas intentan vivir.

CAPÍTULO 2

La trampa del agente heroico

Cuando el cambio depende de una sola persona, choca con fuerzas que ninguna voluntad individual puede mover.



La trampa del agente heroico

Buena parte de la literatura popular sobre transformación organizativa sigue organizada alrededor de una intuición seductora: las organizaciones cambian cuando aparece una persona excepcional capaz de ver antes, convencer mejor y empujar con más energía que los demás. Ese relato no es completamente falso. Las personas importan. Hay individuos que detectan oportunidades, conectan actores, desafían inercias y generan movimiento donde antes había resignación. El error aparece cuando ese hallazgo se convierte en teoría completa.

El problema del modelo heroico no es solo normativo. Es operativo. Cuando una organización explica sus cambios más valiosos en términos de personalidad extraordinaria, está reconociendo implícitamente que no ha construido las condiciones para que esos cambios puedan reproducirse sin esa persona. El héroe resuelve el caso concreto, pero no corrige la dependencia estructural.

La investigación sobre profesionales puente, intermediarios de conocimiento y superconectores ayuda a matizar esta cuestión. En los sistemas complejos, algunas personas cumplen una función decisiva: acercan ámbitos que suelen permanecer separados, traducen lenguajes profesionales distintos y permiten que el conocimiento circule más allá de los silos. Pero esa misma literatura advierte del riesgo de convertir a esas figuras en puntos únicos de fallo: cuando concentran demasiada traducción, demasiada legitimidad o demasiadas conexiones, el sistema se vuelve vulnerable a su ausencia. El profesional puente aporta valor precisamente porque crea conexión; si la conexión no sobrevive sin él, la arquitectura sigue siendo frágil.

Algo similar ocurre con los superconectores descritos en NHS Horizons. Su capacidad para movilizar redes abiertas puede acelerar enormemente la difusión de ideas y prácticas. Pero la misma propiedad que los hace valiosos los hace peligrosos como diseño estructural: si la energía del cambio depende de un pequeño grupo especialmente conectado, la organización puede ganar velocidad a corto plazo y perder resiliencia a largo plazo.

La trampa heroica también distorsiona el desarrollo profesional. Enseña a las personas a verse como impulsoras de proyectos, no como cultivadoras de contextos. Las empuja a aprender a presentar, persuadir y liderar, pero no siempre a leer el sistema, a proteger tiempo, a construir confianza o a retirarse a tiempo para que el cambio deje de depender de ellas. En otras palabras: produce activadores, no necesariamente estabilizadores.

No se trata de caricaturizar el liderazgo transformacional ni de negar el valor de individuos concretos. Se trata de colocar su contribución en un marco más preciso. Las personas importan menos por su capacidad de protagonismo que por su capacidad de fabricar condiciones. El mejor agente del cambio no es necesariamente quien deja más huella visible. Es quien deja una infraestructura relacional, cognitiva y política que permite seguir cambiando cuando ya no está.

Se aprende estudiando el fracaso

Los restos de ayer son las claves del cambio de mañana.



Qué se aprende estudiando el fracaso

Los intentos fallidos suelen ser más instructivos que los casos de éxito porque muestran el punto exacto donde una iniciativa perdió sustentación. Si se miran de cerca los pilotos abandonados, las reformas revertidas y las mejoras absorbidas por la rutina, aparecen patrones recurrentes.

El primero es la confusión entre adopción y transformación. Una organización adopta el lenguaje, los documentos o los rituales externos de una innovación, pero no altera los flujos de trabajo ni los criterios reales de decisión. El resultado es una forma de asimilación simbólica: parece que el cambio ha entrado, cuando en realidad el sistema lo ha domesticado.

El segundo es la dependencia de energía extraordinaria. Muchas iniciativas funcionan mientras cuentan con financiación temporal, con la atención de la dirección o con un grupo pequeño de personas excepcionalmente comprometidas. Cuando alguno de esos soportes desaparece, el cambio muestra su verdadera fragilidad. No se había integrado en las rutinas. Solo coexistía con ellas.

El tercero es la debilidad del puente entre aprendizaje local y decisión institucional. Los equipos pueden producir evidencia útil, resolver un problema concreto o demostrar que una práctica funciona. Pero si ese aprendizaje no tiene vía de entrada en los espacios donde se deciden procesos, recursos, roles o prioridades, el resultado queda atrapado localmente. Muchas mejoras mueren no porque sean malas, sino porque no encontraron la arquitectura de escalado adecuada.

El cuarto es la falta de legitimidad suficiente. Algunas iniciativas nacen con buena intención técnica, pero con escasa legitimidad relacional o moral. Otras tienen patrocinio formal pero no credibilidad profesional. Otras son clínicamente sólidas, pero políticamente ingenuas. La consecuencia es previsible: lo que no logra ser percibido como legítimo por actores clave encuentra resistencia pasiva, indiferencia o bloqueo abierto.

El quinto es la ausencia de tiempo protegido. Las organizaciones suelen declarar que la mejora y la innovación son prioridades estratégicas, pero mantienen intacta la carga operativa diaria. En esas condiciones, el cambio se convierte en un segundo trabajo realizado por voluntariado moral. Es difícil que eso dure.

El sexto es la subestimación del daño acumulado en la confianza. En contextos donde ha habido promesas incumplidas, sanción del error, cambios abruptos de prioridad o exposición punitiva, la confianza está erosionada. La investigación sobre como recuperar la confianza muestra que reparar una ruptura requiere reconocimiento explícito, coherencia prolongada y demostraciones conductuales repetidas; no basta con pedir un nuevo voto de confianza. Muchos proyectos nacen sin hacerse cargo de ese pasivo relacional.

El séptimo es la insuficiente construcción de comunidad. Las iniciativas que no generan una comunidad alrededor de la práctica quedan demasiado ligadas al proyecto y demasiado poco ligadas al oficio. Cuando desaparece el proyecto, desaparece el soporte social del aprendizaje.

Estudiar el fracaso produce una conclusión robusta: las iniciativas no se sostienen por la calidad de su diseño inicial, sino por la densidad de las condiciones que logran acumular a su alrededor.



Las siete capacidades del agente del cambio real

Si el objetivo ya no es producir líderes heroicos, sino personas capaces de construir condiciones, entonces las capacidades relevantes deben reinterpretarse. No son competencias de mando. Son prácticas de arquitectura relacional, política y operativa.

01 Leer el sistema

Leer el sistema no es elaborar un mapa formal de actores implicados. Es comprender cómo circula realmente la influencia, dónde están los cuellos de botella, qué tensiones de identidad están en juego, qué espacios tienen capacidad decisoria y qué narrativas dominan el problema. Esta lectura exige sensibilidad sociológica además de inteligencia política.

Quien sabe leer el sistema detecta diferencias entre autoridad formal y autoridad efectiva. Reconoce dónde existen huecos estructurales y quién puede actuar como mediador/conector entre grupos desconectados. Identifica también qué tipo de legitimidad necesita para avanzar: formal, técnica, relacional o moral.

02 Construir confianza operativa

La confianza no es un rasgo de personalidad ni una atmósfera vaga. Es una consecuencia acumulativa de comportamientos observables. La investigación sobre seguridad psicológica muestra que equipos con mayor seguridad interpersonal aprenden mejor, señalan errores antes y arriesgan ideas más útiles. La literatura sobre capital social añade que la confianza reduce el coste de coordinación y facilita la acción colectiva.

Construir confianza implica cumplir compromisos pequeños, reconocer los propios límites, dar crédito a otros, hacer visibles las consecuencias de hablar y proteger a quien asume riesgos honestos. También exige entender que la confianza se destruye más rápido de lo que se construye.

03 Sostener conversaciones difíciles

Las organizaciones cambian cuando pueden hablar de lo que normalmente evitan: pérdidas, conflictos, incoherencias, miedos, poder, carga de trabajo, identidad profesional. Sostener conversaciones difíciles no significa dramatizar el conflicto, sino crear condiciones para que el desacuerdo sea productivo y no destructivo.

Aquí la seguridad psicológica es central. Edmondson mostró que los equipos seguros no son los más cómodos, sino los que pueden correr riesgos interpersonales sin temor a represalias. West mostró en el contexto del NHS que el liderazgo compasivo e inclusivo mejora cultura y desempeño porque habilita precisamente ese tipo de conversación.

04 Experimentar sin desconectarse de la decisión

Los sistemas complejos rara vez permiten transformación completa por decreto. Lo que permiten es experimentación acotada con aprendizaje rápido. Pero no todos los pilotos sirven. Algunos son demostrativos. Otros son performativos. Otros son ejercicios defensivos para aparentar innovación. Los que cambian algo de verdad son los que nacen conectados a una pregunta real, a un espacio de decisión y a una estrategia de traducción hacia la organización más amplia.

Diseñar buenos experimentos implica aceptar incertidumbre, definir qué se necesita aprender, proteger el entorno mínimo para aprenderlo y generar evidencia local útil. También implica decidir desde el principio cómo evitar la muerte por pilotitis.

05 Navegar el poder

El poder no es un accidente del cambio. Es su textura. Navegar el poder significa entender intereses, pérdidas percibidas, coaliciones posibles y vetos silenciosos. Significa reconocer quién gana, quién pierde, quién puede bloquear, quién puede proteger y qué lenguaje hace una propuesta más aceptable sin vaciarla.

La investigación sobre cómo el conocimiento circula entre ámbitos distintos en sanidad muestra que traducir entre grupos profesionales y niveles organizativos es una tarea política, además de cognitiva. No basta con tener razón. Hay que hacer legible esa razón para actores con marcos e intereses distintos.

06 Sostener la energía sin quemarse

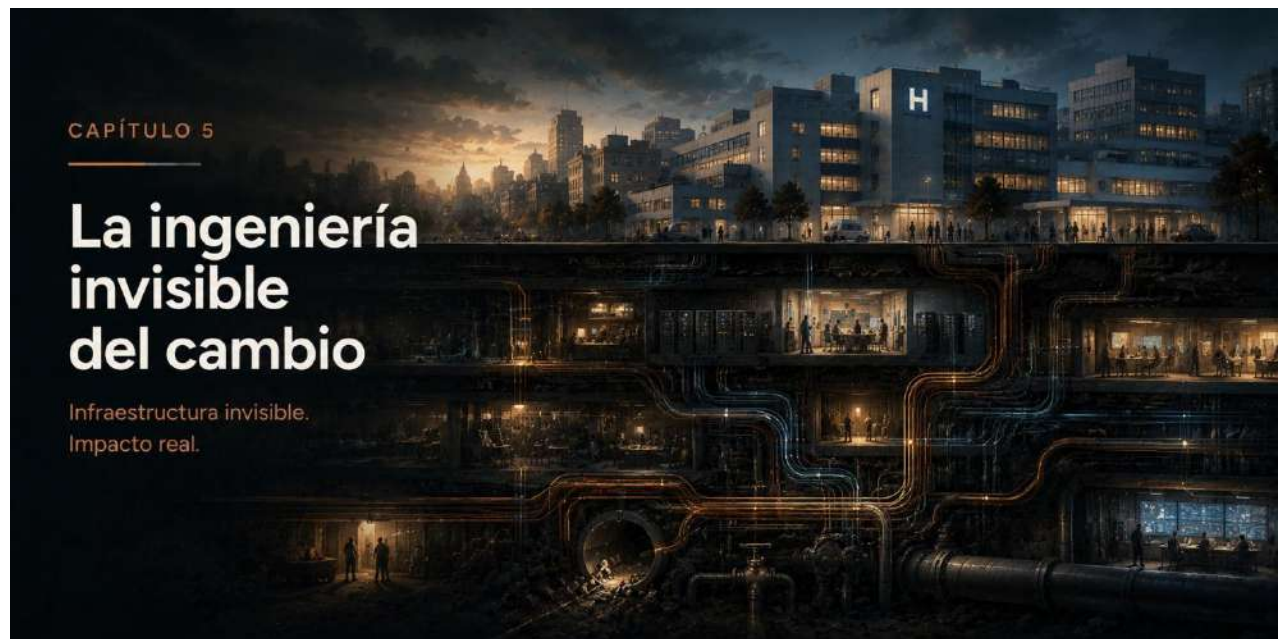
La sostenibilidad del cambio depende de la energía, pero no de una energía épica. Depende de una energía dosificada, protegida y distribuida. Las organizaciones destruyen esa energía cuando convierten el cambio en sobreesfuerzo moral permanente. La mantienen cuando ofrecen reconocimiento, reciprocidad, comunidad, progreso visible y pausas de recuperación.

Aquí aparece una lección decisiva: la motivación individual no sustituye al diseño organizativo. El cansancio no siempre es un problema psicológico. A menudo es un problema estructural.

07 Convertir aprendizaje en capacidad instalada

El cambio empieza a ser real cuando el aprendizaje deja de residir en unas pocas personas y pasa a formar parte de la memoria, el lenguaje y las rutinas de la organización. Las comunidades de práctica son cruciales en este punto porque convierten experiencia dispersa en repertorio compartido. La participación periférica legítima descrita por Lave y Wenger muestra cómo ese aprendizaje puede transmitirse a nuevos miembros sin depender solo de formación formal.

La séptima capacidad, por tanto, no es comunicar mejor. Es diseñar transmisión.



La ingeniería invisible del cambio

La idea central de este documento puede formularse así: las organizaciones cambian menos por intervenciones espectaculares que por la acumulación de condiciones habilitadoras. Ese trabajo de construcción suele ser invisible porque no coincide con la gramática habitual del cambio. No parece liderazgo grandioso. No parece innovación disruptiva. Se parece más a una forma de ingeniería cotidiana.

Confianza

La confianza aparece cuando las personas observan consistencia en el comportamiento, competencia en la acción, reciprocidad en las relaciones y buena fe en las intenciones. Se destruye con rapidez ante la incoherencia, la exposición punitiva, la apropiación del mérito o la imprevisibilidad moral. Su construcción es lenta y acumulativa; su erosión puede ser instantánea. Por eso la confianza no debería tratarse como atributo cultural abstracto, sino como infraestructura crítica del cambio.

Tiempo

El tiempo no aparece. Se fabrica. Y se fabrica renunciando a algo. Ninguna organización aprende ni innova de verdad cuando todo su tiempo está absorbido por la actividad inmediata. Hace falta margen. La evidencia muestra que la innovación y el aprendizaje requieren margen suficiente para explorar, pero también disciplina para no dispersarse. Las organizaciones que protegen tiempo para la mejora hacen

tres cosas: eliminan o reducen otras demandas, institucionalizan espacios de reflexión y conectan esos espacios con decisiones reales.

Legitimidad

La legitimidad tampoco se decreta. Puede venir del cargo, de la pericia, de la relación o de la autoridad moral. En hospitales y sistemas sanitarios, estas cuatro fuentes raramente coinciden en una sola persona. Por eso el cambio necesita alianzas entre actores con legitimidades diferentes. El clínico técnicamente respetado puede necesitar el patrocinio del directivo con mandato formal; el directivo puede necesitar la cobertura moral de profesionales creíbles ante la base; ambos pueden requerir intermediarios con legitimidad relacional transversal.

Comunidad

Una comunidad no es simplemente un grupo de mejora, una comisión, un foro nominal ni una lista de personas convocadas alrededor de un tema. Es un espacio donde una práctica importa suficientemente como para sostener interacción regular, ayuda mutua, memoria y evolución conjunta. Wenger definió las comunidades de práctica como grupos que aprenden a hacerlo mejor a través de la interacción continuada. Cuando funcionan, generan identidad, transmisión y soporte social para el cambio.

Seguridad psicológica

La seguridad psicológica no se construye con declaraciones institucionales, sino con microrespuestas repetidas: cómo se responde a una pregunta incómoda, a un error, a una duda, a una mala noticia. Es una condición crítica porque sin ella las organizaciones pierden señal. Los problemas llegan tarde o maquillados. Los riesgos no se verbalizan. Las ideas se filtran por anticipación del castigo.

Redes

Las redes importan porque ninguna organización compleja cambia a través del organigrama solamente. En los procesos de transformación son decisivas algunas figuras que no siempre aparecen en la estructura formal: intermediarios que conectan mundos que no se hablan, profesionales puente capaces de cruzar fronteras entre disciplinas o unidades, y superconectores que aceleran la circulación

de información, confianza y oportunidades. Pero una red útil necesita más que conectividad. Necesita confianza, propósito y algún beneficio percibido para seguir viva.

Narrativa

Las personas no actúan solo sobre hechos. Actúan sobre el sentido que atribuyen a esos hechos. Por eso, en cualquier proceso de cambio, no basta con explicar qué se quiere hacer: hay que ayudar a interpretar qué está ocurriendo, por qué importa y qué lugar ocupa cada persona en esa transformación. La teoría de sensemaking de Weick recuerda que las organizaciones no son solo estructuras formales, sino espacios donde las personas construyen sentido de manera continua a partir de lo que viven, conversan, observan y recuerdan. Una narrativa transformadora no es un eslogan. Es una historia suficientemente concreta, moralmente inteligible e identitariamente compatible como para orientar conducta. Por eso casos como Esther en Jönköping han sido tan influyentes: convierten una abstracción estratégica en una referencia viva y operacional.

La ingeniería invisible del cambio consiste en construir, mantener y reparar estas siete condiciones sin necesidad de convertirlas en liturgia. Cuando existen, el cambio deja de ser un acto excepcional y empieza a parecer una propiedad emergente del sistema.

¿Qué tienen en común los cambios que sobreviven?

Casos distintos, caminos diversos.
Patrones que convergen.



Qué tienen en común los cambios que sobreviven

Los casos más citados de transformación sanitaria sostenida no son idénticos entre sí. Tienen contextos, escalas, culturas y gobernanzas diferentes. Precisamente por eso son valiosos: permiten buscar patrones sin idealizar un modelo único.

Jönköping / Qulturum

Jönköping se convirtió en una referencia internacional por haber sostenido durante décadas una cultura de mejora conectada con microsistemas clínicos, aprendizaje organizativo y una narrativa persistente centrada en el paciente. Lo más interesante del caso no es que innovara mucho, sino que consiguió proteger una infraestructura institucional para la mejora. Qulturum actuó como espacio de aprendizaje, soporte metodológico y memoria viva. La mejora no quedó separada del trabajo cotidiano; se integró como parte del modo normal de pensar y operar.

El caso también tiene límites. Depende de un contexto sueco con estabilidad institucional, una cultura cívica densa y ciertas condiciones de gobernanza que no son fácilmente transferibles. Idealizarlo sin adaptación sería un error.

Virginia Mason

Virginia Mason convirtió el Toyota Production System en un sistema operativo interno orientado a seguridad, flujo y mejora diaria. Su valor no está en haber importado Lean, sino en haberlo traducido a un lenguaje propio y haberlo sostenido en el tiempo. Pasó de metodología a arquitectura operativa porque se integró en expectativas de liderazgo, en rutinas de trabajo y en mecanismos visibles de resolución de problemas.

Su lección es doble. Primero, la institucionalización requiere disciplina y persistencia. Segundo, la traslación desde industria a sanidad solo funciona cuando se adapta profundamente al trabajo clínico y a sus límites morales.

Institute for Healthcare Improvement

El IHI popularizó el Model for Improvement y las campañas colaborativas, y mostró la potencia de las redes de aprendizaje para difundir prácticas y acelerar mejora. Pero la cuestión relevante no es si las campañas colaborativas producen resultados a corto plazo, sino cuándo generan capacidad duradera. La evidencia comparada sugiere que lo hacen cuando dejan atrás algo más que herramientas: lenguaje compartido, relaciones entre equipos, rutinas de medición útiles y una comunidad que sigue viva después de la campaña.

NHS Horizons y Helen Bevan

NHS Horizons aportó una idea crítica: algunos cambios necesitan tratarse más como movimientos sociales que como despliegues jerárquicos. Agentes del cambio, redes abiertas, superconectores y energía distribuida pueden movilizar más rápido que los programas tradicionales. Pero la propia lógica de movimiento tiene un límite: la energía en red no se convierte automáticamente en cambio organizativo estable. Para sobrevivir, necesita traducción institucional, protección política y anclaje operativo.

Buurtzorg

Buurtzorg demostró que equipos autogestionados con estructura central mínima pueden combinar autonomía profesional, escalado y fuerte identidad de servicio. La pregunta correcta no es si la autogestión es deseable en abstracto, sino qué condiciones impiden que la autonomía derive en fragmentación. En el caso Buurtzorg, la combinación de reglas simples, plata

forma tecnológica, propósito claro y fuerte socialización profesional fue determinante.

Patrones comunes

A pesar de sus diferencias, estos casos comparten rasgos reconocibles:

- Un problema suficientemente claro y moralmente visible.

- Una narrativa sencilla pero no simplista.

- Algún tipo de comunidad o red que sostiene el aprendizaje.

- Conexión con espacios reales de decisión.

- Tiempo y soporte protegidos para la mejora.

- Traducción local, no copia literal de marcos externos.

- Sucesión del liderazgo o institucionalización suficiente para sobrevivir a personas concretas.

También comparten costes y tensiones. Ninguno encontró una solución definitiva al problema del cambio. Todos tuvieron que invertir tiempo, construir legitimidad, gestionar conflictos, renovar liderazgos y proteger espacios de aprendizaje frente a la presión asistencial y organizativa. Lo que los diferencia no es la ausencia de dificultades, sino su capacidad para sostener las condiciones que permitieron afrontarlas sin abandonar el proceso de transformación.

De proyectos a capacidad colectiva

De esfuerzos aislados a una red que aprende y transforma.



De proyectos a capacidad colectiva

La verdadera transformación no ocurre cuando una organización lanza muchos proyectos. Ocurre cuando desarrolla capacidad colectiva para identificar problemas, experimentar, aprender, transmitir y volver a empezar sin depender de un impulso externo cada vez.

Ese paso requiere tres desplazamientos.

El primero es pasar de la lógica de proyecto a la lógica de práctica. Un proyecto tiene principio y final. Una práctica modifica el trabajo ordinario y se vuelve repetible. El segundo es pasar de la lógica de individuo a la lógica de comunidad. El aprendizaje sostenido necesita redes y repertorios compartidos, no solo talento individual. El tercero es pasar de la lógica de intervención a la lógica de institucionalización. Una innovación deja de ser frágil cuando entra en rutinas, roles, sistemas de medición, procesos de incorporación y expectativas de comportamiento.

Las comunidades de práctica aportan una pieza clave de esta transición. Sobreviven cuando proporcionan valor real a sus miembros, cuando mantienen interacción regular y cuando cuidan su propia historia. La participación periférica legítima permite que nuevos miembros se integren gradualmente y que la práctica se regenere. Sin mecanismos de transmisión, toda innovación envejece con sus fundadores.

Las rutinas también importan. Sin rituales de revisión, sesiones de revisión posterior, transmisión y decisión, el aprendizaje queda disperso. Una organización que quiere capacidad colectiva necesita espacios donde el cambio se convierta en hábito: revisar datos útiles, debatir problemas reales, documentar mejoras, compartir errores sin castigo y traducir lo aprendido a procesos concretos.

La institucionalización, sin embargo, no debe confundirse con burocratización. Institucionalizar es dar continuidad y soporte a una práctica valiosa. Burocratizar es vaciarla de sentido a fuerza de convertirla

en cumplimiento formal. La diferencia depende de si la práctica sigue conectada al problema que pretendía resolver.

Implicaciones para los sistemas sanitarios

Diseñar ecosistemas que sostengan el cambio en el tiempo y generen valor real para las personas.



Personas en el centro



Equipos conectados



Datos e información que fluyen



Procesos integrados



Recursos sostenibles



Aprendizaje continuo



Valor real para la salud

Implicaciones para los sistemas sanitarios

Si esta propuesta es correcta, entonces muchos sistemas sanitarios deberían revisar menos sus discursos y más sus condiciones.

Lo que deberían hacer los profesionales

Los profesionales que intentan cambiar cosas reales necesitan ampliar su repertorio. No basta con tener buenas ideas clínicas u organizativas. Hace falta aprender a leer el sistema, a construir legitimidad, a buscar alianzas improbables, a traducir entre lenguajes y a diseñar aprendizaje que otros puedan usar después.

También necesitan abandonar una ilusión frecuente: que la superioridad técnica de una propuesta garantiza su adopción. En sistemas complejos, la verdad técnica es una condición importante, pero rara vez suficiente.

Lo que deberían hacer los mandos intermedios

Los mandos intermedios son probablemente el actor más decisivo e infrautilizado del cambio. Son quienes pueden abrir o cerrar espacios, proteger tiempo, filtrar presión, legitimar conversaciones incómodas y traducir prioridades institucionales al terreno del trabajo real. La evidencia disponible los sitúa como sintetizadores, facilitadores y defensores de la implementación.

Por eso deberían recibir algo más valioso que exhortaciones: reducción de sobrecarga cuando se les asigna transformación, apoyo explícito para gestionar conflicto y tiempo real para pensar, no solo para apagar incendios.

Lo que deberían hacer los directivos

Los directivos deberían dejar de medir su contribución al cambio por el número de iniciativas lanzadas y empezar a medirla por las condiciones que han conseguido crear. ¿Hay tiempo protegido real? ¿Hablan más personas con menos miedo? ¿Existen comunidades vivas? ¿Se conecta el aprendizaje local con decisiones institucionales? ¿Se han hecho menos dependientes los procesos de una sola persona?

El liderazgo útil en sistemas complejos tiene mucho de protección y de diseño de contexto. Menos protagonismo y más arquitectura.

Lo que deberían dejar de hacer las organizaciones

Lanzar iniciativas sin retirar otras cargas.

Confundir difusión con escalado.

Celebrar pilotos sin plan de institucionalización.

Pedir confianza donde hay memoria de castigo no reparada.

Copiar modelos empresariales sin traducción clínica, profesional y moral.

Declarar cultura de aprendizaje mientras penalizan el error honesto.

Implicaciones para la Escuela de Agentes del Cambio

Aprender juntos.
Conectar personas, ideas
y experiencias para impulsar
el cambio real en sanidad.



Implicaciones para la Escuela de Agentes del Cambio

Todo lo anterior nos obliga a revisar algunas de las ideas con las que tradicionalmente se han diseñado muchos programas de liderazgo y transformación.

Si el cambio dependiera principalmente de las ideas, bastaría con enseñar metodologías.

Si dependiera de la motivación, bastaría con inspirar.

Si dependiera del liderazgo individual, bastaría con formar líderes.

Pero el análisis desarrollado en este documento apunta en otra dirección.

Los cambios sostenibles parecen depender menos de las personas excepcionales y más de la capacidad colectiva para crear las condiciones que permiten que las buenas ideas sobrevivan, se extiendan y se conviertan en práctica habitual. Esta idea aparece repetidamente en los análisis de fracaso, en las dinámicas de poder, en las redes informales y en las experiencias reales de transformación estudiadas por la Escuela.

Qué debería enseñar

Por ello, la siguiente etapa de la Escuela debería orientarse menos a formar héroes organizativos y más a desarrollar cinco capacidades fundamentales.

Primero, diagnóstico de condiciones. Cómo detectar déficits de confianza, legitimidad, tiempo, comunidad, narrativa o seguridad psicológica antes de intentar intervenir.

Segundo, construcción de infraestructura relacional. Cómo cuidar conversaciones, alianzas, reciprocidad y rituales que sostienen el cambio.

Tercero, diseño de experimentos conectados con decisión. Cómo evitar pilotos decorativos y generar aprendizaje útil para la organización.

Cuarto, traducción política y narrativa. Cómo nombrar problemas de modo que distintos actores puedan reconocerlos sin vaciarlos de contenido.

Quinto, transmisión y relevo. Cómo hacer que lo aprendido deje de depender del promotor inicial.

Qué no debería prometer

No debería prometer que personas bien entrenadas podrán cambiar cualquier contexto. Eso sería intelectualmente deshonesto. Hay organizaciones con condiciones tan hostiles que el margen de maniobra es estrecho. Tampoco debería prometer controlabilidad total. Los sistemas complejos no se transforman por secuencia lineal.

Y, sobre todo, no debería prometer héroes. Debería prometer algo más modesto y valioso: aumentar la probabilidad de que quienes participan sepan construir mejores condiciones para que otros puedan cambiar también.

Qué prácticas debería entrenar

Mapeo relacional y político del sistema.

Debriefing honesto de fracasos y mejoras.

Conversaciones difíciles con asimetrías de poder.

Observación de microcomportamientos que construyen o destruyen confianza.

Diseño de rituales de aprendizaje y transmisión.

Trabajo entre sesiones en contextos reales con revisión entre pares.

Estudio comparado de anomalías positivas y de fracasos bien analizados.

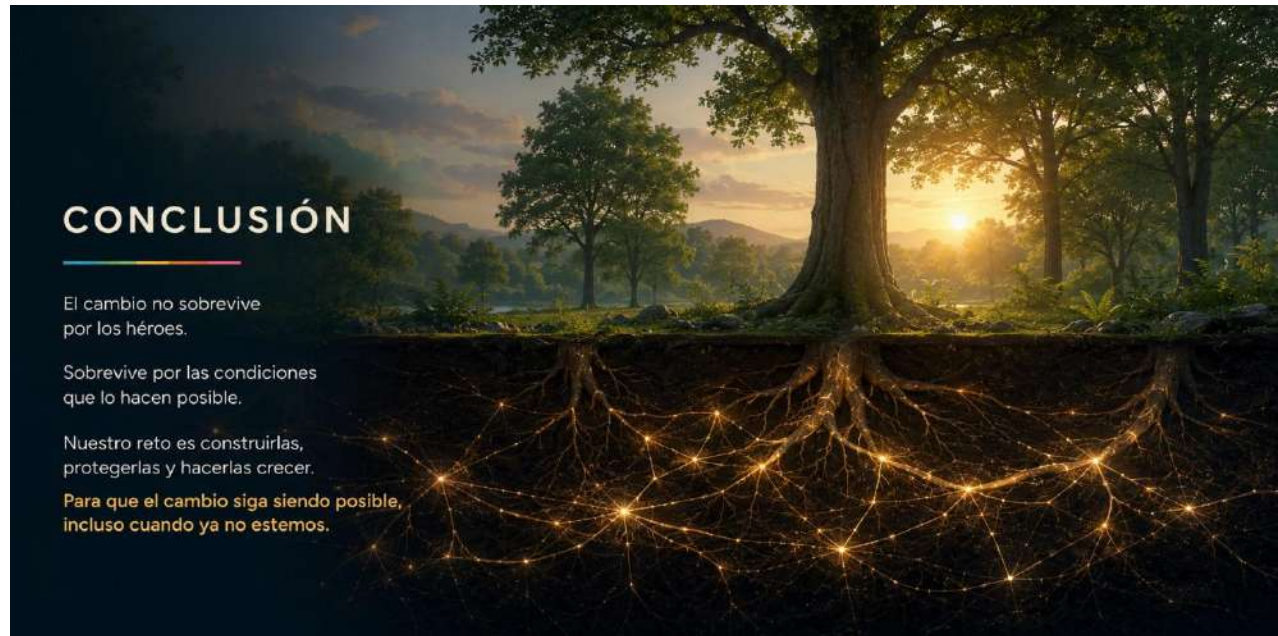
Qué significa formar agentes del cambio en sistemas complejos

Significa formar personas capaces de actuar en organizaciones reales, no en escenarios ideales.

Personas que entienden que muchas veces el cuello de botella no está en la idea, sino en la ausencia de tiempo, la baja legitimidad, el daño en la confianza o la desconexión entre aprendizaje y decisión.

Personas capaces de leer el terreno antes de moverse, empujar cuando hay margen, proteger cuando el cambio es frágil, negociar cuando el avance exige pacto y retirarse cuando la dependencia personal empieza a poner en riesgo aquello que se quería sostener.

Formar agentes del cambio no es enseñar a insistir más. Es enseñar a decidir mejor dónde, cuándo, con quién y hasta dónde intervenir.



Conclusión

El lenguaje del cambio ha estado demasiado tiempo capturado por una imaginación incompleta. Una imaginación que premia la visión, la novedad, el piloto y la figura inspiradora. Todo eso puede importar. Pero no explica por qué unos cambios sobreviven y otros se evaporan.

La pregunta más fértil no es cómo producir más proyectos ni cómo encontrar mejores líderes. La pregunta es cómo construir mejores condiciones.

Cuando se mira la evidencia con cierta distancia, aparece una intuición fuerte. Los cambios que sobreviven suelen descansar sobre una combinación reconocible: confianza suficiente para hablar con honestidad, tiempo protegido para aprender, legitimidad para ser escuchados, comunidad para sostener el esfuerzo, narrativa para dar sentido, redes para conectar lo disperso y rutinas para transmitir lo aprendido. Ninguna de esas condiciones es espectacular. Todas son decisivas.

La consecuencia es exigente. La tarea del agente del cambio ya no puede definirse solo como iniciar, liderar o acelerar. Debe definirse también como cultivar, proteger, traducir, conectar, institucionalizar y, llegado el momento, retirarse. El éxito deja de medirse por la visibilidad del promotor y empieza a medirse por la autonomía creciente del sistema.

Queda entonces la pregunta correcta para cualquier organización que quiera tomarse en serio su propia transformación:

Si mañana desaparecieran todos los agentes del cambio, qué condiciones deberían permanecer para que el cambio siguiera siendo posible.

La respuesta a esa pregunta es, probablemente, la mejor definición disponible de madurez transformadora.