



CATALINA MALAVER
PSICÓLOGA
acompañamiento que transforma

GUÍA PARA LÍDERES

SISTEL CONTIGO

Acompañamiento responsable de equipos después de una situación
de crisis.

Después del terremoto, cuidarnos también es parte de reconstruir.

UNA INICIATIVA DE



DESARROLLO PROFESIONAL

Catalina Malaver · Psicóloga
Líder de SISTEL CONTIGO



El papel del líder

Liderar después de una crisis exige algo más que organizar tareas. También implica reconocer que las personas pueden estar atravesando miedo, cansancio, preocupación, pérdidas, cambios familiares o dificultades para recuperar su ritmo habitual.

Esta guía ofrece herramientas prácticas para acompañar a los equipos con responsabilidad, humanidad y límites claros.

No convierte al líder en terapeuta. Le ayuda a ejercer mejor su rol.

1 El papel del líder después de una crisis

Después de una situación altamente estresante, algunas personas pueden regresar rápidamente a sus rutinas. Otras pueden necesitar más tiempo. Un líder puede encontrarse con colaboradores que presentan:

- dificultad para concentrarse
- irritabilidad
- cansancio
- preocupación
- alteraciones del sueño
- necesidad de atender asuntos familiares
- temor frente a determinados espacios
- disminución temporal de su capacidad de trabajo
- mayor sensibilidad emocional

La responsabilidad del líder no es determinar qué diagnóstico tiene una persona. Su responsabilidad es:

Observar

Escuchar

Conversar

Organizar

Facilitar apoyo

Activar rutas

cuando sea necesario



2 Un principio fundamental: no todos vivieron lo mismo

Dos personas pueden haber estado en el mismo edificio durante el terremoto y tener experiencias completamente diferentes. Una pudo sentirse relativamente segura; otra pudo haber pensado que iba a morir. Una pudo regresar a su casa normalmente; otra pudo perderla. Una puede tener una red de apoyo sólida; otra puede estar completamente sola.

Conviene evitar conclusiones como

“A todos nos pasó lo mismo.”

Más útil sería pensar

“Compartimos un evento, pero cada persona puede estar viviendo consecuencias diferentes.”

3 Qué puede observar un líder

Concentración

- más errores
- dificultad para terminar tareas
- olvidos
- pérdida del hilo en reuniones
- necesidad de repetir instrucciones

Emociones

- irritabilidad
- preocupación
- tristeza
- frustración
- mayor sensibilidad

Comportamiento

- aislamiento
- retrasos
- más pausas
- menor participación
- dificultad para permanecer en determinados espacios
- incremento de ausencias

Funcionamiento

- menor productividad temporal
- dificultad para priorizar
- lentitud en la toma de decisiones
- cansancio

Estas señales no permiten diagnosticar. Sí pueden indicar que vale la pena abrir una conversación.



4 El objetivo no es “volver a la normalidad”

Después de una crisis es frecuente escuchar: “*Tenemos que volver a la normalidad.*” Pero algunas personas todavía están resolviendo vivienda, daños materiales, asuntos familiares, miedo, dificultades de sueño, pérdidas, trámites o cambios en sus rutinas. Por eso puede ser más útil hablar de:

Recuperar progresivamente estabilidad y funcionamiento.

La recuperación puede ser gradual. Y no necesariamente es lineal.





PARTE 2

Conversar

5 Cómo iniciar una conversación

No necesitas tener un discurso perfecto. Puedes comenzar de forma sencilla:

“He notado que estos días han sido difíciles. ¿Cómo estás?”

“Quería preguntarte cómo te has sentido después de lo ocurrido.”

“He notado que has tenido más dificultad para concentrarte. ¿Hay algo que debemos revisar?”

“¿Hay algo que podamos ajustar temporalmente para ayudarte a manejar mejor esta etapa?”

“¿Qué necesitas del equipo en este momento?”

6 Preguntar sin invadir

Un líder puede preguntar sobre el impacto laboral y las necesidades de apoyo. No necesita pedir detalles íntimos.

Puede preguntar

- ¿Cómo estás?
- ¿Hay algo que esté dificultando tu trabajo?
- ¿Qué te ayudaría en este momento?
- ¿Necesitas revisar prioridades?
- ¿Hay algún asunto familiar que requiera flexibilidad?
- ¿Conoces las rutas de apoyo disponibles?

Conviene evitar

- ¿Qué diagnóstico tienes?
- ¿Estás tomando medicamentos?
- ¿Qué te dijo tu psicólogo?
- ¿Tuviste un ataque de pánico?
- ¿Qué pasó exactamente en tu casa?
- ¿Por qué no has superado esto?

7 Escuchar sin resolver todo

Cuando un colaborador habla de una situación difícil, el impulso natural puede ser buscar una solución inmediata. Pero muchas veces la persona necesita primero sentirse escuchada. Puedes:



- dejar que termine
- evitar interrumpir
- hacer preguntas breves
- reconocer lo que escuchas
- no minimizar
- evitar convertir la conversación en un interrogatorio

8 Frases que pueden ayudar

“Gracias por contármelo.”

“Entiendo que esto pueda estar siendo difícil.”

“¿Qué sería útil para ti en este momento?”

“Veamos qué podemos ajustar.”

“No tienes que contarme más de lo que quieras.”

“Si necesitas apoyo profesional, podemos revisar las opciones disponibles.”

9 Frases que conviene evitar

“Ya pasó.”

“Tienes que ser fuerte.”

“Todos estamos igual.”

“Hay gente que perdió más.”

“Tienes que separar lo personal de lo laboral.”

“No puedes dejar que esto afecte tu trabajo.”

“Necesitamos que vuelvas a rendir como antes.”

“No pienses en eso.”

Estas frases pueden aumentar la sensación de incompreensión.

10 Validar no significa estar de acuerdo con todo

Validar significa reconocer la experiencia emocional de la persona. Por ejemplo, “Entiendo que te dé miedo volver a ese edificio” no significa afirmar “El edificio es peligroso.” El líder debe separar:

La experiencia emocional

de

La evaluación objetiva de la situación



11 Seguridad física primero

Si un colaborador expresa preocupación por la seguridad de una oficina o instalación, **no debe ser tratado únicamente como un problema emocional**. La organización debe contar con información técnica clara sobre la seguridad del lugar. El líder no debería decir *“Es solo ansiedad.”*

Primero se verifica la seguridad. Después, si el lugar es seguro y el miedo persiste, puede orientarse al colaborador hacia herramientas de acompañamiento o apoyo profesional.





PARTE 3

Ajustar el trabajo

12 El modelo cognitivo-conductual en el trabajo

Sin hacer terapia, un líder puede comprender que las reacciones de una persona están relacionadas con:



SITUACIÓN	Se escucha una vibración en la oficina.
PENSAMIENTO	<i>"Está empezando otro terremoto."</i>
EMOCIÓN	Miedo.
RESPUESTA FÍSICA	Palpitaciones.
CONDUCTA	La persona deja de trabajar y sale rápidamente.

El líder no necesita cuestionar el pensamiento clínicamente. Puede ayudar a:

- verificar qué ocurrió
- recordar el protocolo
- dar espacio
- acompañar
- permitir que la persona recupere estabilidad

13 Flexibilidad no significa ausencia de gestión

Acompañar no significa eliminar responsabilidades. Significa ajustar temporalmente cuando sea razonable. Un líder puede revisar:

- prioridades
- carga
- fechas
- horarios
- trabajo remoto, si aplica
- pausas
- distribución de tareas
- permisos necesarios
- apoyo del equipo



14 Tres preguntas para ajustar el trabajo

1. ¿Qué es realmente prioritario?

2. ¿Qué puede esperar?

3. ¿Qué necesita apoyo o redistribución?

15 Ajustes temporales

Cuando las circunstancias lo permitan, pueden considerarse

- reducción temporal de tareas no críticas
- mayor claridad en prioridades
- reuniones más cortas
- flexibilidad de horario
- pausas adicionales
- trabajo desde casa
- apoyo de otro miembro del equipo
- reprogramación de entregables

Cada caso debe evaluarse según

- la situación de la persona
- las capacidades de la organización
- las responsabilidades del cargo
- las políticas internas

16 No prometer lo que no puedes cumplir

El líder debe evitar decir, si no tiene autoridad para hacerlo

Es mejor decir



“No te preocupes por nada.”

“Tómate el tiempo que necesites.”

“Yo voy a resolver todo.”

“Voy a revisar qué opciones tenemos.”

“Veamos qué podemos ajustar.”

“Déjame consultar cuál es la ruta adecuada.”





PARTE 4

Límites del rol

17 Privacidad

Cuando una persona comparte información personal, **el líder debe manejarla con respeto**. No debería convertirse en tema de conversación con otros integrantes del equipo. Evita:

- compartir detalles innecesarios
- comentar la situación en reuniones
- pedir información clínica
- explicar públicamente por qué alguien tiene una condición especial

18 Qué sí puede compartir un líder

Si necesita coordinar un ajuste, puede comunicar solo lo necesario.

Puede decir

“Durante esta semana vamos a redistribuir algunas tareas del equipo.”

No necesita decir

“Lo hacemos porque Juan está teniendo ataques de ansiedad.”

19 Cuando el equipo pregunta

Si otros colaboradores preguntan por una persona, puedes decir:

“Estamos haciendo algunos ajustes y agradezco que podamos apoyarnos como equipo.”

No necesitas revelar información personal.

20 No hacer diagnósticos

Un líder no debería decir, aunque la descripción parezca coincidir:



“Tienes ansiedad.”

“Estás deprimido.”

“Eso es estrés postraumático.”

“Estás teniendo un ataque de pánico.”

El diagnóstico corresponde a profesionales de salud.

21 No convertirse en terapeuta

El líder puede

- escuchar
- apoyar
- organizar
- orientar
- remitir

No debe

- realizar intervenciones clínicas
- interpretar traumas
- evaluar riesgo clínico de forma improvisada
- recomendar medicamentos
- cuestionar tratamientos
- asumir seguimiento terapéutico

22 Una regla sencilla

Si la conversación pasa de lo laboral al terreno clínico, el líder debe orientar hacia un profesional.

“Gracias por contarme esto. Creo que lo que estás viviendo merece un espacio profesional que pueda acompañarte adecuadamente. Revisemos qué opciones tienes.”





Ayuda profesional y riesgo

23 Cuándo sugerir ayuda profesional

Puede ser conveniente orientar a un colaborador hacia apoyo profesional cuando:

- el malestar es intenso
- aumenta
- interfiere significativamente con el funcionamiento
- aparecen episodios recurrentes de angustia intensa
- existe aislamiento marcado
- hay dificultades persistentes de sueño
- existe consumo problemático de sustancias
- la persona expresa que no puede manejar lo que está viviendo

El líder no necesita esperar a que la situación sea extrema para sugerir apoyo.

24 Cómo sugerirlo

Evitar

“Necesitas terapia.”

Mejor

“Lo que estás viviendo parece estar siendo muy difícil.”

“¿Has pensado en hablar con un profesional?”

“Hay personas especializadas que pueden acompañarte mejor en esto.”

“Si quieres, puedo ayudarte a identificar las rutas disponibles.”

25 Cuando una persona dice que no quiere ayuda

Si no existe riesgo inmediato, el líder debe respetar su autonomía. Puede dejar abierta la posibilidad, compartir información, mantener seguimiento desde el rol laboral y observar cambios relevantes.



“Entiendo. Si cambias de opinión, la opción sigue disponible.”

26 Cuando hay una situación de riesgo

Si una persona expresa:

- intención de hacerse daño
- pensamientos de no querer vivir
- un plan para hacerse daño
- intención de hacer daño a otra persona
- pérdida importante de contacto con la realidad
- incapacidad evidente para protegerse

Esto ya no es solamente una conversación de bienestar laboral. **Debe activarse inmediatamente la ruta de atención definida por la organización.**

27 Qué hacer ante riesgo inmediato

- 1 Mantener la calma.
- 2 No dejar sola a la persona si existe riesgo inmediato.
- 3 Contactar el área o profesional responsable.
- 4 Activar las rutas de emergencia definidas.
- 5 Evitar prometer secreto absoluto.
- 6 Seguir el protocolo institucional.

28 Qué no hacer

- intentar manejar solo la situación
- discutir con la persona
- decir “no digas eso”
- minimizar
- dejarla sola si existe riesgo
- prometer que no se lo contará a nadie
- asumir responsabilidad clínica





PARTE 6

Cuidar al líder

29 El líder también puede estar afectado

Liderar un equipo no inmuniza frente al impacto de una crisis. Un líder también puede experimentar miedo, cansancio, irritabilidad, preocupación familiar, dificultad para concentrarse o agotamiento por acompañar a otros.

Cuidar al equipo también implica reconocer los propios límites.

30 El riesgo del “líder fuerte”

Algunos líderes sienten que deben mostrar absoluta calma y control. Pero intentar sostener permanentemente esa posición puede ser agotador. Se puede liderar con serenidad sin fingir que nada ocurrió:

“Estos días también han sido difíciles para mí, pero vamos a organizarnos y apoyarnos como equipo.”

La vulnerabilidad responsable puede generar confianza.

31 Cuidar sin cargar con todo

Un líder no puede resolver las pérdidas de una familia, todos los problemas emocionales, las consecuencias materiales ni todas las necesidades de su equipo. Su papel es importante. Pero tiene límites.

Acompañar no significa cargar.



Mi propio semáforo como líder



Verde

Puedo escuchar, organizar y tomar decisiones.

ESTOY

- disponible
- con capacidad de escuchar
- en condiciones de decidir

NECESITO

Mantener el ritmo y las rutinas que me ayudan.



Amarillo

Estoy entrando en alerta

ESTOY

- irritado
- cansado
- saturado
- preocupado
- con dificultad para escuchar

NECESITO

- una pausa
- reorganizar
- pedir apoyo
- delegar



Rojo

Estoy sobrepasado y no estoy en condiciones de acompañar adecuadamente.

ES MOMENTO DE

- reconocerlo
- no improvisar acompañamiento

NECESITO

- pedir apoyo
- escalar
- detenerme
- utilizar las rutas disponibles



PARTE 7

Herramientas prácticas

33 Conversación de 10 minutos

Una conversación efectiva no necesita durar una hora.

MIN. 1-2

Abrir

“¿Cómo estás?”

MIN. 3-5

Escuchar

“¿Qué está ocurriendo?”

MIN. 6-7

Identificar necesidad

“¿Qué necesitas?”

MIN. 8-9

Acordar

“¿Qué podemos ajustar?”

MIN. 10

Cerrar

“Volvamos a hablar en unos días.”

34 No dejar la conversación abierta

Si se acordó un ajuste, conviene definir un momento de revisión:

“Probemos este esquema durante una semana y volvemos a revisarlo el viernes.”

Esto evita que el colaborador no sepa qué sigue, que el ajuste temporal se vuelva indefinido y que el líder olvide hacer seguimiento.

35 Seguimiento sin invadir

Puedes preguntar

“¿Cómo te ha funcionado lo que acordamos?”

“¿Necesitamos hacer algún ajuste?”

“¿Cómo te estás sintiendo con la carga esta semana?”

Evita

“¿Ya estás bien?”

La recuperación no funciona como un interruptor.



36 Reuniones de equipo

Después de una crisis puede ser útil reservar unos minutos para informar, aclarar protocolos, explicar ajustes, recordar rutas de apoyo y reconocer lo ocurrido. No es necesario convertir cada reunión en un espacio emocional.

37 Una apertura posible

“Sabemos que estas semanas han sido diferentes para muchas personas. Algunas están manejando situaciones familiares, emocionales o materiales. Queremos seguir avanzando como equipo, pero también hacerlo de una manera responsable. Si alguien necesita apoyo o algún ajuste puntual, puede hablar conmigo o utilizar las rutas disponibles.”

38 No obligar a compartir

Evita dinámicas como

“Vamos a contar uno por uno cómo nos afectó el terremoto.”

Recuerda

La participación emocional debe ser voluntaria. Un colaborador no debería sentirse obligado a exponer una experiencia personal frente al equipo.

39 Gestionar expectativas

El acompañamiento responsable combina dos mensajes que no son incompatibles. El liderazgo responsable busca equilibrio.

“Nos importa cómo estás.”

y

“También necesitamos organizar el trabajo.”

40 De la empatía a los acuerdos

Una conversación debe intentar terminar con claridad.



Qué necesita la persona

Qué puede ofrecer el líder

Qué no puede ofrecer

Qué se acuerda

Cuándo se revisa



41 Matriz simple para tomar decisiones

NIVEL 1	Funcionamiento adecuado La persona está afectada, pero puede trabajar.	RESPUESTA Acompañar + mantener comunicación.
NIVEL 2	Dificultad temporal Existe impacto sobre concentración, ritmo o disponibilidad.	RESPUESTA Acompañar + ajustar temporalmente + hacer seguimiento.
NIVEL 3	Dificultad significativa El malestar está interfiriendo claramente con el funcionamiento.	RESPUESTA Acompañar + orientar hacia apoyo profesional + revisar ajustes laborales.
NIVEL 4	Riesgo Existe riesgo para la persona o terceros.	RESPUESTA Activar inmediatamente el protocolo institucional.

PARTE 8



La organización, el líder y los acuerdos

42 Qué necesita una organización para que los líderes puedan acompañar

No basta con pedir a los líderes “Sean empáticos.” La organización debe darles claridad sobre:

- rutas de apoyo
- criterios de escalamiento
- políticas de flexibilidad
- responsables de bienestar
- contactos de emergencia
- protocolos de privacidad
- capacidad de decisión del líder
- situaciones que requieren intervención de Gestión Humana

43 Checklist del líder: antes de conversar

- ☐ ¿Tengo tiempo para escucharlo?
- ☐ ¿Puedo hacerlo en un espacio adecuado?
- ☐ ¿Estoy dispuesto a escuchar sin juzgar?
- ☐ ¿Conozco las rutas de apoyo?
- ☐ ¿Sé qué decisiones puedo tomar?
- ☐ ¿Sé qué situaciones debo escalar?

44 Después de la conversación

- ☐ ¿Entendí qué necesita?
- ☐ ¿Definimos un acuerdo?
- ☐ ¿Quedó claro qué puedo y no puedo hacer?
- ☐ ¿Debo involucrar a otra área?
- ☐ ¿Debo compartir alguna ruta de ayuda?
- ☐ ¿Definimos una fecha de seguimiento?

45 Si no sé qué hacer

Una respuesta profesional puede ser:

“No estoy seguro de cuál es la mejor forma de manejar esto. Prefiero consultarlo y buscar la orientación adecuada.”



No tener todas las respuestas no es una falla de liderazgo. **Improvisar una respuesta clínica sí puede generar problemas.**

46 Cinco principios de acompañamiento responsable

1 Escuchar

Antes de asumir.

2 Validar

Sin diagnosticar.

3 Ajustar

Cuando sea posible y razonable.

4 Orientar

Hacia recursos adecuados.

5 Escalar

Cuando la situación supera el rol del líder.

47 Mi plan como líder

Una conversación que necesito tener:

Un ajuste que debo revisar:

Una ruta de apoyo que necesito conocer mejor:

Un integrante del equipo al que quiero hacer seguimiento:

Algo que necesito hacer para cuidarme como líder:



48 Mi tarjeta de liderazgo

Cuando alguien no está bien*SISTEL CONTIGO · Guía para líderes*

1	PREGUNTO	<i>¿Cómo estás?</i>
2	ESCUCHO	<i>Sin diagnosticar ni minimizar.</i>
3	ACLARO	<i>¿Qué necesitas?</i>
4	ACUERDO	<i>¿Qué podemos hacer?</i>
5	ORIENTO	<i>¿Necesitas apoyo adicional?</i>
6	ESCALO	<i>Si existe riesgo o la situación supera mi rol.</i>

49 Para recordar

No necesitas ser psicólogo para ser un buen líder. Necesitas:

- Estar disponible.
- Escuchar bien.
- Respetar límites.
- Tomar decisiones responsables.
- Saber cuándo pedir ayuda.
- Tratar a las personas como personas.



50 Mensaje final

Una organización no demuestra su humanidad solamente cuando todo funciona bien. También la demuestra cuando las personas atraviesan momentos difíciles.

El papel del líder no es eliminar el miedo. No es resolver todos los problemas. No es convertirse en terapeuta. Es ayudar a que una persona pueda sentir:

“Mi situación importa.”

“Puedo hablar sin ser juzgado.”

“Sé qué opciones tengo.”

“No tengo que manejarlo completamente solo.”

Y, al mismo tiempo:

“Sé qué necesitamos hacer como equipo.”

Ese equilibrio es liderazgo responsable.





SISTEL CONTIGO

Después del terremoto, cuidarnos también es parte de reconstruir.

Este material hace parte de **SISTEL CONTIGO**, una iniciativa de acompañamiento psicológico postcrisis. Su contenido es psicoeducativo e incorpora herramientas basadas en principios del enfoque cognitivo-conductual.

No constituye psicoterapia, diagnóstico, valoración clínica ni consulta psicológica o psiquiátrica.

Los líderes no deben utilizar esta guía para diagnosticar, tratar o evaluar clínicamente a sus colaboradores. Ante situaciones que superen su rol, deberán utilizar las rutas de Gestión Humana, salud, bienestar o emergencia establecidas por la organización.

acompañamiento que transforma

DESARROLLO PROFESIONAL

Psicóloga • Líder de SISTEL CONTIGO
catalinamalaver.com

UNA INICIATIVA DE



Estamos contigo.