



Cuanto todo parece urgente

Prácticas de liderazgo para gestionar la sobrecarga

Gestionar la sobrecarga no significa pedir que las personas se organicen mejor. Significa tomar decisiones sobre prioridades, distribución de carga y compromisos.

INTRODUCCIÓN

La sobrecarga **también** es un problema de gestión

Cuando las demandas aumentan, muchas organizaciones responden intensificando el esfuerzo: más seguimiento, más reuniones, más velocidad y mayor disponibilidad. Estas respuestas pueden ayudar durante un período acotado, pero se vuelven frágiles cuando reemplazan decisiones sobre qué priorizar, cómo distribuir la carga y qué compromisos deben revisarse.

Esta guía propone tres dimensiones de liderazgo para gestionar la sobrecarga desde la organización del trabajo:

- **Priorizar bajo presión:** hacer visible qué va primero y qué debe esperar.
- **Distribuir la carga de manera sostenible:** asignar y revisar el trabajo considerando capacidad, competencias y equidad.
- **Renegociar compromisos con claridad:** ajustar plazos, recursos y alcance cuando las condiciones cambian.

Una nueva urgencia no debería sumarse silenciosamente a todo lo anterior. Debería activar una decisión sobre prioridades, capacidad y compromisos.

Esta guía no reemplaza planificación de dotación, políticas internas ni apoyo especializado frente a situaciones críticas.

CÓMO USAR ESTA GUÍA

Un **ciclo** breve de acción y seguimiento

1. Identifica dónde se concentra hoy la sobrecarga.
2. Escoge una dimensión prioritaria y una acción concreta.
3. Define qué cambio debería observarse en cuatro semanas.
4. Prueba la práctica en un equipo o proceso acotado.
5. Recoge retroalimentación y ajusta antes de sistematizar.

Elige acciones que dependan de decisiones de liderazgo, reduzcan una fuente concreta de fricción y puedan observarse en menos de 30 días.

Preguntas iniciales

- ¿Cuántas prioridades simultáneas puede sostener realmente el equipo?
- ¿Qué personas concentran más tareas porque suelen resolver?
- ¿Qué compromisos se mantienen aunque las condiciones hayan cambiado?
- ¿Qué trabajo podría detenerse, simplificarse o postergarse?

MARCO GENERAL

Cómo se produce la **sobrecarga**

Fuente	Manifestación	Decisión de liderazgo
Prioridades simultáneas	Todo parece urgente.	Ordenar y hacer visibles las decisiones.
Distribución desigual	El trabajo se concentra en pocas personas.	Revisar capacidad, equidad e interdependencias.
Compromisos rígidos	Se mantienen plazos pese a cambios de contexto.	Renegociar alcance, recursos o fechas.
Interrupciones y retrabajo	La capacidad se fragmenta.	Proteger foco y eliminar trabajo de bajo valor.

La sobrecarga no se explica solo por cuánto trabajo existe, sino que también depende de cómo se prioriza, distribuye, coordina y revisa.

A high-angle, slightly blurred photograph of a woman with long brown hair and glasses, wearing a white blazer over a red top, and a man with short brown hair, wearing a grey sweater. They are sitting at a wooden desk, looking down at some papers. On the desk, there is a smartphone, a small potted plant, and some papers with charts. The text "Dimensiones y su bajada práctica" is overlaid on the left side of the image.

Dimensiones y su bajada práctica

DIMENSIÓN 1

Priorizar bajo presión

Capacidad de la jefatura para ordenar tareas, decisiones y recursos cuando existen demandas simultáneas o plazos exigentes, haciendo visible qué debe atenderse primero, qué puede esperar y qué necesita ser modificado o escalado (Maruping et al., 2015 & Liu et al., 2021).

Priorizar no consiste en numerar una lista extensa. Implica aceptar que la capacidad es limitada y que elegir una prioridad exige disminuir, postergar o detener otra demanda.

Señales típicas de deterioro

- Todo se comunica como urgente.
- La lista de prioridades crece, pero ninguna tarea pierde importancia.
- Las personas reciben instrucciones contradictorias.
- El equipo cambia constantemente de foco.
- Los plazos se mantienen aunque se agreguen nuevas demandas.
- Las decisiones se escalan tarde, cuando ya existe incumplimiento.



PRIORIZAR BAJO PRESIÓN (CONTINUACIÓN)

Qué mueve realmente la priorización

Criterios visibles

- Definir el impacto esperado, la urgencia real, las dependencias con otras tareas, los riesgos de postergar y el valor que aporta cada solicitud.

Límites de trabajo simultáneo

- Reducir la cantidad de tareas activas para evitar la fragmentación, los cambios constantes de foco y la acumulación de trabajo sin terminar.

Decisiones de descarte

- Aclarar qué tareas pueden esperar, simplificarse, cambiar de plazo o dejar de realizarse cuando aparece una nueva prioridad.

Protección del foco

- Disminuir interrupciones, reuniones innecesarias y cambios frecuentes que impiden concentrar tiempo y atención en las prioridades definidas.

Escalamiento oportuno

- Solicitar una decisión antes del incumplimiento cuando las prioridades compiten entre sí o exceden la capacidad y las atribuciones del equipo.

Acciones rápidas · 1 a 4 semanas

1. Definir tres prioridades semanales y una lista explícita de “no ahora”.
2. Ante una nueva urgencia, preguntar qué compromiso previo debe cambiar.
3. Clasificar solicitudes por impacto, plazo real y dependencia.
4. Reservar bloques de trabajo sin interrupciones.
5. Escalar prioridades incompatibles antes del incumplimiento.

PRIORIZAR BAJO PRESIÓN (CONTINUACIÓN)

Indicadores simples

- Pulso: “Tengo claridad sobre qué debe atenderse primero” (1–5).
- Número de prioridades activas por persona o equipo.
- Cambios de prioridad comunicados con una decisión explícita sobre plazos.
- Reducción de tareas iniciadas y no terminadas.

Pauta breve de priorización

Pregunta	Criterio
Impacto	¿Qué ocurre si no se realiza ahora?
Plazo real	¿Existe una fecha externa o solo preferencia?
Dependencia	¿Qué otro trabajo queda bloqueado?
Riesgo	¿Qué consecuencia relevante se evita?
Capacidad	¿Qué debe detenerse o postergarse?
Decisión	¿Quién puede resolver la tensión?

Frase útil

“Si aceptamos esta nueva prioridad, necesitamos definir qué compromiso anterior cambia”

DIMENSIÓN 2

Distribuir la carga de manera sostenible

Capacidad de la jefatura para asignar y revisar tareas considerando las prioridades, la capacidad disponible, las competencias, las interdependencias y la equidad, evitando que el desempeño dependa permanentemente del sobreesfuerzo de algunas personas (Scheel et al., 2019 & Bakker & Demerouti, 2017).



Una distribución aparentemente eficiente puede ser insostenible si concentra las tareas más complejas en quienes tienen mayor experiencia, disponibilidad o disposición a ayudar. La revisión de carga debe considerar volumen, dificultad, interrupciones y responsabilidad emocional o relacional.

Señales típicas de deterioro

- Las mismas personas reciben las tareas críticas.
- La capacidad se estima solo por cantidad de tareas.
- La disponibilidad se confunde con capacidad ilimitada.
- Algunas funciones absorben interrupciones constantes.
- La redistribución ocurre solo cuando alguien se ausenta.
- El equipo sostiene resultados mediante jornadas extendidas.

DISTRIBUIR LA CARGA DE MANERA SOSTENIBLE (CONTINUACIÓN)

Qué mueve una distribución sostenible

Capacidad real

- Considerar el tiempo disponible, la complejidad de las tareas, las interrupciones habituales y la experiencia necesaria para responder adecuadamente a cada responsabilidad.

Equidad

- Evitar que la carga, las urgencias y las tareas más complejas se concentren permanentemente en las mismas personas del equipo.

Competencias y desarrollo

- Combinar el dominio actual de las personas con oportunidades graduales de aprendizaje, evitando asignar siempre el trabajo a quienes ya tienen mayor experiencia.

Interdependencias

- Reconocer las tareas que dependen de otras áreas, personas o decisiones, considerando cómo esas dependencias pueden afectar los plazos y la carga efectiva.

Revisión periódica

- Revisar y ajustar la distribución antes de que la acumulación de trabajo se traduzca en errores, retrasos, jornadas extendidas o ausencias.

Acciones rápidas · 1 a 4 semanas

1. Construir un mapa simple de carga: tareas críticas, complejidad e interrupciones.
2. Revisar quién concentra aprobaciones o consultas.
3. Redistribuir una tarea recurrente que siempre recae en la misma persona.
4. Incluir capacidad disponible antes de asignar una nueva demanda.
5. Definir apoyos o cobertura para roles críticos.

DISTRIBUIR LA CARGA DE MANERA SOSTENIBLE (CONTINUACIÓN)

Indicadores simples

- Pulso: “La carga se distribuye de manera razonable en el equipo” (1–5).
- Horas extraordinarias o extensión habitual de jornada.
- Concentración de tareas críticas por persona.
- Número de tareas redistribuidas antes de una fecha crítica.
- Errores o retrabajo asociados a saturación.

Mapa breve de carga

Persona o rol	Tareas críticas	Complejidad	Nivel de interrupciones(*)	Capacidad próxima
_____	_____	Baja Media Alta	Bajas Medias Altas	Disponible Ajustada Saturada
_____	_____	Baja Media Alta	Bajas Medias Altas	Disponible Ajustada Saturada
_____	_____	Baja Media Alta	Bajas Medias Altas	Disponible Ajustada Saturada

(*) Frecuencia con que la persona debe suspender la tarea crítica para atender consultas, reuniones, urgencias u otras solicitudes.

Pregunta de revisión

¿La distribución actual sería sostenible durante las próximas cuatro semanas sin depender de sobreesfuerzo?

DIMENSIÓN 3

Renegociar compromisos con claridad

Capacidad de la jefatura para revisar prioridades, plazos, alcances y recursos cuando las condiciones cambian o la capacidad disponible resulta insuficiente, acordando explícitamente qué se mantiene, qué se modifica, qué se posterga y qué debe escalarse (Kelly & Moen, 2020 & Demerouti & Bakker, 2023).

Renegociar no significa incumplir ni reducir estándares automáticamente, más bien alude a actualizar un compromiso cuando la información, la capacidad o las condiciones que lo sustentaban han cambiado.

Señales típicas de deterioro

- Los plazos se mantienen pese a nuevas demandas.
- El equipo promete antes de revisar capacidad.
- Se modifica el alcance sin actualizar recursos o fecha.
- Las personas informan tarde que no llegarán.
- Renegociar se interpreta como falta de compromiso.
- Las urgencias se absorben mediante jornadas extendidas.



RENEGOCIAR COMPROMISOS CON CLARIDAD (CONTINUACIÓN)

Qué mueve una renegociación útil

Evidencia de capacidad

- Mostrar la carga actual, las dependencias entre tareas, los recursos disponibles y las restricciones concretas que dificultan mantener el compromiso original.

Opciones

- Presentar alternativas viables de plazo, alcance, estándar de calidad o recursos, explicando las implicancias de cada opción.

Impacto visible

- Explicar qué podría ocurrir con los resultados, la calidad, los plazos o la carga del equipo si el compromiso original se mantiene sin ajustes.

Decisión explícita

- Dejar claramente establecido qué se mantiene, qué se modifica, qué se posterga y quién será responsable de implementar el nuevo acuerdo.

Seguimiento

- Definir una fecha para revisar si las condiciones acordadas siguen vigentes y si el compromiso necesita mantenerse, ajustarse o escalar nuevamente.

Acciones rápidas · 1 a 4 semanas

1. Revisar capacidad antes de confirmar un plazo.
2. Presentar dos alternativas en lugar de responder solo sí o no.
3. Actualizar compromisos cuando cambia el alcance.
4. Registrar acuerdos y efectos sobre otras tareas.
5. Escalar temprano cuando la decisión excede las atribuciones.

RENEGOCIAR COMPROMISOS CON CLARIDAD (CONTINUACIÓN)

Indicadores simples

- Porcentaje de compromisos revisados antes del vencimiento.
- Cambios de alcance acompañados por ajuste de plazo o recursos.
- Reducción de incumplimientos informados a última hora.
- Pulso: “Podemos revisar compromisos cuando cambian las condiciones” (1–5).

Guion breve para renegociar

1. Contexto

“Acordamos este compromiso bajo estas condiciones...”

2. Cambio

“Desde entonces se agregaron o cambiaron...”

3. Impacto

“Mantener todo sin ajustes implica...”

4. Opciones

“Podemos mantener el plazo reduciendo alcance, o mantener alcance ajustando plazo o recursos”

5. Acuerdo

Definir qué cambia, responsable y fecha de revisión



Mirada en perspectiva



INTEGRACIÓN

Priorizar, distribuir y renegociar

Momento	Pregunta clave	Resultado
Priorizar	¿Qué va primero y qué puede esperar?	Foco compartido.
Distribución	¿Quién tiene capacidad y qué apoyo necesita?	Carga razonable y equitativa.
Renegociar	¿Qué compromiso debe cambiar si la capacidad no alcanza?	Plazos y alcances realistas.

Secuencia recomendada

1. Hacer visible la demanda.
2. Revisar prioridades.
3. Estimar capacidad real.
4. Distribuir la carga.
5. Renegociar lo que no cabe.
6. Hacer seguimiento.

Errores frecuentes

- Agregar prioridades sin quitar ninguna.
- Distribuir solo por disponibilidad inmediata.
- Esperar hasta el incumplimiento para renegociar.
- Trasladar toda la responsabilidad a la organización individual.
- Usar horas adicionales como solución permanente.

APLICACIÓN

Plan **práctico** de cuatro semanas

Semana	Práctica	Evidencia
1	Definir tres prioridades y una lista “no ahora”.	Prioridades publicadas.
2	Construir un mapa breve de carga.	Capacidad y concentración visibles.
3	Renegociar un compromiso afectado por nueva demanda.	Acuerdo actualizado.
4	Revisar efecto en foco, carga y cumplimiento.	Pulso y aprendizajes.

Preguntas de cierre

- ¿Qué dejó de hacerse para proteger las prioridades?
- ¿Qué persona o rol necesita redistribución o apoyo?
- ¿Qué compromiso debería revisarse antes de que venza?
- ¿Qué práctica conviene sostener como rutina?

PARA PROFUNDIZAR

Cuando la sobrecarga comienza a **afectar** a las personas

Ordenar prioridades, distribuir la carga y renegociar compromisos ayuda a prevenir desgaste evitable. Sin embargo, cuando una persona comienza a mostrar cambios relevantes en su funcionamiento, la jefatura necesita capacidades adicionales para acercarse, conversar y movilizar el apoyo adecuado.

Liderazgo que cuida

Programa aplicado para jefaturas que necesitan prepararse para Notar, Conversar y Actuar frente a señales de malestar o dificultades para sostener el trabajo, mediante casos, práctica, evaluación individual y feedback.

Gestionar la sobrecarga ayuda a prevenir. Liderazgo que cuida prepara a las jefaturas para responder cuando el impacto ya comienza a hacerse visible.

¿Quieres saber más de este programa?

<https://vincularpersonas.cl/liderazgo-que-cuida/>



Email contacto@vincularpersonas.cl

Teléfono y WhatsApp +56 9 8762 4937

LinkedIn [Vincular Personas](#)

<https://www.vincularpersonas.cl>

Referencias

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Kelly, E. L., & Moen, P. (2020). *Overload: How good jobs went bad and what we can do about it*. Princeton University Press.
- Liu, Z., Liu, X., & Zhang, X. (2021). How to solve the time dilemma? The influence of team temporal leadership on team innovation performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 634133. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.634133>
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2015). Folding under pressure or rising to the occasion? *Academy of Management Journal*, 58(5), 1313–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0468>
- Scheel, T. E., Otto, K., Vahle-Hinz, T., Holstad, T., & Rigotti, T. (2019). A fair share of work. *Frontiers in Psychology*, 10, 2690. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02690>