



ELSEVIER

# Enfermería Clínica

[www.elsevier.es/enfermeriaclinica](http://www.elsevier.es/enfermeriaclinica)



## EDITORIAL

### La gestión de las emociones en la práctica clínica. Un camino inteligente y sanador para mejorar la salud de las personas



The management of emotions in clinical practice. An intelligent and healing way to improve the health of people

José Luis Bimbela Pedrola \*

Área de Gestión de Servicios y Profesionales de la Salud, Escuela Andaluza de Salud Pública (EASP), Granada, España

Recibido el 14 de febrero de 2018; aceptado el 21 de febrero de 2018

#### A modo de prólogo: ¡cuánta emoción!

«Regular las emociones es el próximo paso de la evolución humana»

Instituto de las Matemáticas del Corazón (HeartMath Institute)<sup>1</sup>

Me commueve escuchar a Pilar comentándome los detalles de su última guardia en el hospital. Cuánta pasión y compromiso. Cuánta entrega y dedicación. Me reconforta comprobar la seguridad y la ternura con las que Alicia trata, en la consulta, mis dolores físicos y emocionales. Su escucha y empatía me impresionan. Pilar y Alicia son enfermeras y tienen muy claro que las emociones se contagian, tanto unas (alegría, ilusión, entusiasmo) como otras (ansiedad, angustia, miedo); y que cada uno/a puede decidir qué emociones quiere contagiar a las personas que le rodean (pacientes, compañeros/as, familiares, amigos/as).

¿Cómo puedo contagiar motivación, serenidad o entusiasmo? De entrada, sintiendo yo mismo/a esas emociones.

Por eso, cabe afirmar que, en la gestión emocional, como en tantos otros órdenes de la vida, el orden de los factores sí altera el producto final. Resulta, por tanto, fundamental empezar ese camino inteligente y sanador que se cita en el título de esta editorial, por uno/a mismo/a, gestionando las propias emociones y sentimientos. A través, como se detallará más adelante, del cuidado del propio diálogo interno; esto es, de lo que nos decimos a nosotros/as mismos/as, de lo que pensamos, de la forma en que interpretamos los acontecimientos. Por ello, me resulta muy gratificante cuando estoy en un avión y a punto de despegar, escuchar esa verdadera lección de vida que son las instrucciones para la actuación más inteligente en caso de accidente: «*En caso de despresurización, por favor, antes de atender a la persona que está a su lado, póngase usted la mascarilla*». Lo confieso, me recreo escuchando, en cada vuelo, esta sabia y muy aplicable recomendación y especialmente ese «antes», que me gustaría enfatizar en estas páginas.

Y para ser coherentes, precisamente, con la importancia del orden de las intervenciones propuestas, se ha estructurado el núcleo central de esta editorial en 3 apartados consecutivos que intentan reproducir la misma

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [joseluis.bimbela.easp@juntadeandalucia.es](mailto:joseluis.bimbela.easp@juntadeandalucia.es)

secuenciación que se sugiere para la práctica clínica diaria: yo conmigo, yo contigo y nosotros/as.

## Yo conmigo: diálogo interno, pensamientos

*«Nosotros no somos el pensamiento, sino que somos quien observa al pensamiento»*

Marisa Navarro<sup>2</sup>

Este apartado se inicia necesariamente con una pregunta ética primordial, que el personal sanitario deberá hacerse antes de cualquier intervención, antes de aplicar cualesquiera método o instrumento: ¿Cuál es, honestamente, mi objetivo? Es más, además del componente ético necesario e innegociable que dicha pregunta representa, la formulación de esta cuestión ayuda a iniciar una gestión emocional más saludable y eficaz. Sirva un ejemplo doméstico para aclararlo y para empezar a vislumbrar la enorme aplicabilidad de la gestión emocional: antes de entrar en la habitación de mi hija para hablar del empeoramiento que han sufrido las notas del último trimestre, yo me pregunto ¿Cuál es, de verdad, mi objetivo en esta «reunión»? ¿Quizás desahogarme, porque pienso que mi hija me ha fallado y que es una vaga? o... ¿quizás averiguar qué problemas ha tenido, para poder ayudarla a solucionarlos? Qué distinto va a ser mi qué (lo que le voy a decir) y mi cómo (la forma en la que se lo voy a decir) según decida uno u otro objetivo. Y ¡qué distintas van a ser las consecuencias! Un descubrimiento maravilloso que me llena de poder y, a la vez, de compromiso es que realmente yo lo decido<sup>3</sup>.

Además de esta pregunta clave inicial, la gestión de las emociones puede resultar una práctica enormemente estimulante y motivadora a través del uso de instrumentos como la Tabla de Gimnasia Emocional<sup>4</sup> y el Modelo de Vinculación Consciente<sup>5</sup>, que ayudan tanto a identificar los errores (distorsiones) más frecuentes en nuestro entorno profesional y personal a la hora de interpretar las situaciones, como a entrenar la nueva y más saludable forma de pensar y emocionarse, para lograr convertirla en un nuevo hábito. Los errores (distorsiones) que con mayor frecuencia aparecen en el ámbito de la práctica clínica podría sintetizarse en: abuso de la conjunción disyuntiva (mis objetivos o los tuyos, salud o placer, lo macro o lo micro, lo cualitativo o lo cuantitativo) en detrimento de la inteligente y saludable conjunción copulativa (mis objetivos y tus objetivos, salud y placer, etc.); focalizar y enfatizar la atención en lo negativo, en el no, en las malas noticias; generalizar en exceso, usando términos de tan dudosa calidad en pleno siglo XXI como: siempre, todo, nunca, nada, jamás, imposible; dramatizar, empleando con una frecuencia más allá de lo esperable, adjetivos del tipo: terrible, horroroso, fatal, insopportable; cambiar el eficaz y muy útil verbo «hacer» («Esta noche Antonio ha llamado 5 veces al control de enfermería») por el paralizante y emocionalmente demoledor verbo «ser» («Antonio es un pesado»); anticipar eventos negativos que son poco probables («Seguro que va a volver a fracasar», «¿Y si me agrede?»).

A fin de establecer un puente sólido que vincule emocionalmente este epígrafe (yo conmigo) con el siguiente (yo contigo), cabrá recordar que para llevar a cabo buenos diagnósticos conductuales, previos a la intervención con las personas en las que deseamos promover una mejor

salud, es muy relevante realizar antes esa gimnasia emocional señalada; puesto que, en caso contrario, si hacemos el diagnóstico (la foto de los factores que influyen en los comportamientos a modificar y/o en los comportamientos a potenciar) con emociones como rabia, impotencia o desánimo, vamos a obtener un diagnóstico muy mejorable, probablemente poco preciso, poco útil, lleno de subjetividades y prejuicios, lo que siguiendo con el símil fotográfico, equivaldría a obtener una fotografía poco nítida, probablemente borrosa, movida, de poca calidad.

## Yo contigo: diálogo externo, comunicación interpersonal

*«La medicina basada en la afectividad propone alcanzar la mejor combinación entre técnica (efectividad) y corazón (afectividad) en el cuidado de los pacientes»*

Albert Jovell<sup>6</sup>

Hemos dicho que las emociones se contagian. Es cierto; lo gozamos y sufrimos cada día. En el trabajo y en el hogar. En las relaciones sociales y en los momentos de mayor intimidad. Y ahora añadimos: los comportamientos, también se contagian. Tanto los que facilitan (preguntar, escuchar, empatizar, reforzar, sugerir, proponer) como los que dificultan (suponer, parlotear, culpar, despreciar, imponer, ordenar). Por tanto, aquí vuelve a ser pertinente hacerse la pregunta clave: ¿Qué comportamientos decidí contagiar a mi entorno, profesional y personal? ¿Qué verbos decidí «sembrar» para poder luego recoger? Por seguir con los ejemplos domésticos, que me gustaría que ayudaran a convertir también esta editorial en un buen «fondo de armario vital»: ¿Cómo puedo pretender que mi hijo me escuche cuando a mí me interesa que lo haga, si cuando él lo necesitaba yo no lo hice?

Una vez pensada y producida la respuesta a esa pregunta inicial, llega el momento de decidir el qué (las palabras, «la letra» de la comunicación) y el cómo (el lenguaje no verbal, la «música» de la comunicación) de nuestra relación interpersonal. Teniendo, eso sí, muy presente que más del 90% de esa comunicación va ser «música»: mirada, expresión facial, movimientos, gestos, sonrisa, postura corporal, contacto físico, apariencia personal, espacio físico, volumen y tono de la voz, claridad, velocidad y fluidez... En este ámbito de la relación interpersonal, la gestión emocional se facilita enormemente a través de una serie de verbos fundamentales: preguntar (para descubrir miedos, dudas, expectativas, deseos, objetivos...), escuchar (sus letras y sus músicas), empatizar (con sus razones y con sus emociones), sintetizar (las palabras, ideas y conceptos más relevantes), reforzar (sus logros y también sus intentos), y retroalimentar (para evaluar la comunicación y poder incorporar las mejoras necesarias para optimizarla). Cada uno de estos 6 verbos, constituye una herramienta potentísima para facilitar la gestión emocional en la práctica clínica. Juntos, se convierten en un camino prácticamente indispensable para potenciar la salud física, emocional y social de las personas. Algunas recomendaciones ayudarán a una aplicación aún más eficaz de ese conjunto de verbos: hacer coherente las «letras» y las «músicas»; empezar por las buenas noticias, sin demoras injustificadas; gestionar adecuadamente los silencios<sup>7</sup>, usar una empatía concreta y argumentada que

permite mantener una saludable distancia terapéutica, lo que en los últimos tiempos se ha dado en bautizar como ecpatía<sup>8</sup>; realizar una búsqueda activa de elementos positivos a reforzar<sup>9</sup> tanto en la otra persona como en uno/a mismo/a, dado lo mucho que culturalmente cuesta ejercer acciones tan importantes para una gestión emocional eficaz como el refuerzo y el auto-refuerzo.

Lógicamente, también en el ámbito del «yo contigo», es fundamental el entrenamiento para lograr maximizar los efectos sanadores de la comunicación interpersonal. Entrenamiento indispensable para convertir en hábito acciones tan inteligentes y saludables como preguntar (en lugar de presuponer); escuchar (en lugar de charlar sin fin); empatizar (en lugar de acusar); sintetizar y simplificar (en lugar de complicar y enredar); reforzar (en lugar de menospreciar); retroalimentar y flexibilizar (en lugar de mantener una acción tipo «piloto automático» inflexible y rígida); usar la beneficiosa conjunción copulativa (y) en lugar de la dañina conjunción adversativa (pero)<sup>10</sup>.

Cerraremos este epígrafe recordando lo que imploraba Anatole Broyard al personal sanitario que le atendía en el hospital en el que estaba ingresado: «Me conformaría con que rumiase mi situación durante acaso cinco minutos, con que me concediera todo su ser una sola vez, con que estuviera unido a mí durante un momento, con que examinase mi alma, además de mi carne»<sup>11</sup>.

## Nosotros y nosotras: negociación honesta y sostenible

«¿Sabemos que "la cruda realidad" podemos cocinarla, hornearla, servirla en su jugo con patatas panaderas y cebolla caramelizada?»

Luis Castellanos<sup>12</sup>

Los cambios por decreto ley no duran. Muy sabiamente el refranero popular nos recuerda que «hecha la ley, hecha la trampa». Las imposiciones no solamente no resultan sostenibles, sino que generan animadversión y rechazo será por aquello de sembrar vientos y recoger tempestades. Negociemos pues. Y es ahí donde la aportación estratégica de Carlo Cipolla<sup>13</sup> resulta tan atractiva, inteligente y eficaz. Una vez conseguida la confianza que se deriva de ejercer los verbos señalados en el epígrafe anterior (con las «letras» y las «músicas» más adecuadas), llega el momento de promover cambios que ayuden a mejorar la salud de las personas. Y dado que el objetivo es que ese cambio sea sostenible y duradero, y se mantenga en el tiempo, será fundamental que conlleve una doble consecuencia para cada una de las personas implicadas: máximo beneficio y mínimo coste para el profesional sanitario; y máximo beneficio y mínimo coste para la otra persona (paciente, compañero, familiar). Eso que, en algunos lugares, llaman la estrategia «win/win», y que Cipolla, más cercano a nosotros y a esta editorial, denomina la estrategia inteligente.

Solamente se requieren 2 condiciones para poder moverse con éxito dentro de esa estrategia inteligente: en primer lugar, conocer los propios objetivos (y ya hemos hablado de la primera pregunta que nos hacemos en el «yo conmigo»: ¿Cuál es, honestamente, mi objetivo?); y, en segundo lugar, conocer cuáles son los objetivos de la otra persona (y para ello los verbos presentados en el epígrafe

«yo contigo» resultan claves). Esas 2 preguntas nos permitirán identificar aquellos acuerdos y pactos, que posibiliten que todos los implicados en la práctica clínica, profesionales y pacientes, sientan subjetivamente, en el terreno de lo emocional que ganan, que les compensa, que obtienen, al menos en parte, sus objetivos. Esta es la razón por la que hemos escogido el uso de la primera persona del plural (nosotros y nosotras) para titular este epígrafe. Puesto que, de las 6 personas que tiene el verbo, es la que conlleva una mayor implicación y compromiso por ambas partes.

Sorprendentemente para los menos optimistas, cuando las fases previas a la negociación («yo conmigo» y «yo contigo») se han realizado de forma ordenada y armoniosa, los cambios en las emociones, las actitudes y los comportamientos que se logran en pacientes y familiares superan con creces las más elevadas expectativas. Eso sí, el entusiasmo de los profesionales de la salud es un requisito casi imprescindible para el éxito de la empresa. Ese entusiasmo que prudentemente adjetiva Francesc Torralba como razonable<sup>14</sup> y que Adela Cortina llega a proponer, en sus reuniones con formadores y educadores, como deber ético<sup>15</sup>.

## A modo de epílogo: pasando a la acción

«Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo»

Aristóteles

La lúcida reflexión del filósofo griego nos ayuda a actuar con humildad; ni Goleman inventó la inteligencia emocional, y le honra reconocerlo al poner la frase de Aristóteles en el inicio de su famosísima obra<sup>16</sup>; ni en esta editorial hemos descubierto ningún paraíso ignorado. Lo que sí hemos intentado hacer, con toda la fuerza y energía de la que hemos sido capaces, es enfatizar la urgente necesidad de pasar a la acción, de ejercer cada uno de los verbos que han ido apareciendo en estas páginas (pensar, reflexionar, preguntar, escuchar, empatizar, sintetizar, reforzar, retroalimentar, facilitar, entusiasmar).

Y para pasar a la acción con el mayor entusiasmo y goce posibles nos puede ser de gran ayuda, rememorar aquellas 2 lúcidas aportaciones que se atribuyen a Picasso. La primera, la que declara que «Todos nacemos artistas»; y por ello es muy pertinente, cuando hablamos de la práctica clínica y de la gestión emocional, hablar del arte de escuchar y del arte de empatizar. Un arte que sana a quien lo produce (yo conmigo) y que sana a quien lo recibe (yo contigo). La segunda frase clave que se atribuye al gran pintor malagueño es la que afirma que: «Sí, creo en las musas. Ahora bien, prefiiero que cuando vengan me pillen trabajando». O dicho en un lenguaje más nuestro: entrenar, entrenar y entrenar. Con perseverancia y esfuerzo. Con entrega e ilusión. Las famosas 10.000 horas de práctica de las que reiteradamente hablan en las más afamadas escuelas de negocios del mundo al tratar el tema del talento. Y a las que nosotros añadiremos, humildemente, un anexo: práctica con autocrítica añadida. No nos vaya a pasar como aquella persona que llevaba años y años haciendo rutinariamente lo mismo y no solamente no había mejorado nada, sino que cada día iba disminuyendo de forma ostensible la calidad de su trabajo. Vamos a decirlo

claro: la práctica, por sí misma (sin autocritica) no garantiza ninguna mejora.

En tiempos de mediocridades y miedos crecientes<sup>17</sup>, reivindiquemos la calidad y la excelencia, el trabajo bien hecho, la innovación y la valentía. Recuperemos, por tanto, la esencia de porqué hacemos lo que hacemos, los talentos, la creatividad. E igualemos «a la alta», ejerciendo la gestión de las emociones aquí propuesta con todos y todas (pacientes, profesionales de la salud, gestores/as, amigos/as, familiares) y en todos los ámbitos de nuestra vida. Porque la calidad, el amor, el cuidado, y también la gestión emocional bien entendida empiezan por uno/a mismo/a.

## Bibliografía

1. HeartMath Institute expanding heart connections [consultado 17 Feb 2018] Disponible en: <https://www.heartmath.org/>
2. Navarro M. La medicina emocional. Madrid: Vive Libro; 2015.
3. Bimbela JL. Yo decido. La tecnología con alma. 2.<sup>a</sup> ed. Bilbao: Desclée de Brouwer; 2015.
4. Bimbela JL. Gimnasia Emocional. Pasamos a la acción. Granada: Escuela Andaluza de Salud Pública; 2008.
5. Aguado R. Es emocionante saber emocionarse. Madrid: EOS; 2014.
6. Jovell A. Medicina basada en la afectividad. Med Clin. 1999;113:173-5.
7. D'Ors P. Biografía del silencio. Madrid: Siruela; 2012.
8. Bermejo JC. Empatía y ecpatía. Revista Humanizar. 2011;118.
9. Subirana M, Cooperrider D. Indagación Apreciativa. Barcelona: Kairós; 2013.
10. Bimbela JL. Sí, pero. Gac Sanit. 2004;18:252.
11. Broyard A. Ebrio de enfermedad. Segovia: La uÑa RoTa; 2013.
12. Castellanos L. La ciencia del lenguaje positivo. Barcelona: Paidós Contextos; 2016.
13. Cipolla. Allegro ma non troppo. Barcelona: Planeta; 2012.
14. Torralba F. El entusiasmo. Lleida: Milenio; 2014.
15. Cortina A. ¿Para qué sirve realmente la ética? 6.<sup>a</sup> ed. Barcelona: Paidós; 2015.
16. Goleman D. Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós; 1996.
17. Bimbela J. El miedo, más contagioso que el Ébola, se ha instalado en nuestras vidas. Arch Memoria (en línea). 2015;12. Fasc. 3.