

Coaching salud y bienestar

**Cómo los profesionales de la salud
y los coaches pueden cuidarse más
a sí mismos**

COLECCIÓN BIBLIOTECA DE COACHING

COORDINADORES:

Meritxell Obiols Soler
Rafael Bisquerra Alzina



Queda prohibida, salvo excepción prevista en la ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sin contar con autorización de los titulares de la propiedad intelectual. La infracción de los

derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sigs. Código Penal). El Centro Español de Derechos Reprográficos (www.cedro.org) vela por el respeto de los citados derechos.

Coaching salud y bienestar

**Cómo los profesionales de la salud
y los coaches pueden cuidarse más
a sí mismos**

Jaci Molins Roca



EDITORIAL
SÍNTESIS

Consulte nuestra página web: **www.sintesis.com**
En ella encontrará el catálogo completo y comentado

Agradecimiento a Eva Molins por el diseño
y cesión de las figuras 9.1, 9.2 y 9.3

© Jaci Molins Roca

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34 - 28015 Madrid
Tel.: 91 593 20 98
www.sintesis.com

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

Depósito Legal: M. 31.889-2019
ISBN: 978-84-9171-422-4

Impreso en España - Printed in Spain

Índice

INTRODUCCIÓN. Para qué <i>Coaching salud y bienestar</i> y a quién va dirigido	11
1. Metodología del coaching salud	15
1.1. Teoría del coaching salud	15
1.1.1. Modelos en los que se inspira el coaching salud	17
1.1.2. Características diferenciales del coaching salud	18
1.1.3. Quién es el coach-salud	18
1.2. Coaching salud en la práctica	19
1.2.1. Habilidades de comunicación del coaching	19
1.2.2. Estructura de la conversación posibilitadora del cambio: POOCS	22
1.3. Coaching breve	25
1.4. Cómo pueden el profesional de la salud y el coach aplicarse a sí mismos el coaching salud	26
2. Recursos de coaching para motivar a los profesionales	29
2.1. Cómo empezar la jornada laboral: gratitud	29
2.1.1. Gratitud: beneficios	30
2.1.2. Cómo medir la gratitud	30
2.1.3. Cómo implementar la gratitud	32
2.1.4. Preguntas de coaching para mejorar el nivel de gratitud	33

2.2. Cómo terminar el día: motivos de satisfacción y orgullo ..	33
2.3. Cómo seguir durante el día	34
2.4. La asertividad	35
2.4.1. Para qué es importante ser asertivo	37
2.4.2. Cómo se practica la asertividad	37
2.4.3. Preguntas de coaching para implementar la asertividad	39
3. Coaching salud para gestionar las emociones y el estrés, y prevenir el síndrome de <i>burn-out</i>	41
3.1. Conocerse a uno mismo. Gestión emocional	41
3.1.1. Qué son las emociones	42
3.1.2. Cómo puede el profesional de la salud gestionar sus emociones	43
3.2. Estrategias para gestionar el estrés y prevenir el síndrome de <i>burn-out</i>	46
3.2.1. Cómo gestionar el estrés	47
3.2.2. Cómo prevenir el síndrome de <i>burn-out</i>	52
4. Qué es el bienestar y cómo medirlo e incrementarlo con el coaching	57
4.1. Para qué debe cuidarse el cuidador	57
4.2. Concepto de bienestar. Tomar conciencia del nivel de bienestar y cómo incrementarlo	58
4.3. Qué es la felicidad. Cómo podemos influir en nuestra felicidad	60
4.4. Escalas y tests de medida	61
4.4.1. Escala del 0 al 10	62
4.4.2. Escala de la felicidad de Sonja Lyubomirsky ..	63
4.4.3. Escala de satisfacción con la vida de Diener ..	64
5. Coaching salud aplicado al bienestar personal del profesional de la salud	67
5.1. Bienestar corporal	67

5.1.1.	Alimentación. Comer atentos para combinar hábitos saludables y placer	68
5.1.2.	Ejercicio físico: bases neurofisiológicas y beneficios	72
5.2.	Bienestar mental: cómo estimular la actividad cognitiva ..	73
5.3.	Bienestar emocional: cómo mantener el equilibrio emocional	75
5.4.	Ocio y creatividad para una vida más sana	76
5.4.1.	Cultivar las aficiones	77
5.4.2.	Potenciar la creatividad	80
6.	Coaching salud para el bienestar social y comunitario del profesional de la salud	85
6.1.	Bienestar social	85
6.1.1.	Cómo influyen en la salud y el bienestar las relaciones sociales	86
6.1.2.	Cómo aumentar la red social y cuidar a los amigos con el coaching	86
6.2.	Bienestar comunitario	90
6.2.1.	Contribución comunitaria: beneficios	90
6.2.2.	Cómo el coaching facilita el compromiso con el bienestar comunitario	91
7.	Cómo modificar hábitos perjudiciales y cambiarlos por otros más saludables	93
7.1.	Cómo modificar el circuito neurológico del hábito	94
7.2.	Adicciones: tabaco, alcohol y otras drogas	95
7.3.	Cómo tener bajo control a los ladrones de tiempo (WhatsApp, televisión, <i>e-mail</i> , internet) con la ayuda del coaching ..	97
7.4.	Descanso de pantallas: silencio interior	98
7.5.	Cómo implementar un hábito saludable con el coaching ..	100
8.	<i>Mindfulness</i> para el profesional de la salud	103
8.1.	Principios básicos del <i>mindfulness</i>	104
8.2.	Beneficios del <i>mindfulness</i>	105

8.3.	Ejercicios prácticos de <i>mindfulness</i>	106
8.3.1.	Ejercicios formales de <i>mindfulness</i>	107
8.3.2.	Ejercicios informales de <i>mindfulness</i>	110
8.4.	Preguntas de coaching para implementar el <i>mindfulness</i>	112
8.5.	<i>Mindfulness</i> y compasión	112
8.5.1.	Tres pasos de <i>mindfulness</i> y compasión	113
8.5.2.	Ejercicios de <i>mindfulness</i> y compasión	114
9.	Otras técnicas de coaching salud para el bienestar de los profesionales de la salud	117
9.1.	Coaching <i>wingwave</i> y salud	118
9.1.1.	Metodología del coaching <i>wingwave</i>	118
9.1.2.	Indicaciones	120
9.1.3.	Aplicaciones prácticas del coaching <i>wingwave</i> ..	121
9.2.	<i>Emotional freedom technique</i> (técnica de liberación emocional) o <i>tapping</i>	122
9.2.1.	Indicaciones de la <i>emotional freedom technique</i> ..	123
9.2.2.	Protocolo de la <i>emotional freedom technique</i> : secuencia completa	123
10.	Habilidades comunicativas del coaching para los profesionales de la salud	129
10.1.	Teoría de la comunicación humana	129
10.2.	Comunicación verbal y no verbal: bases y estrategias ..	131
10.3.	Ser amable con los clientes para sentirse mejor con uno mismo y evitar conflictos	136
11.	Coaching de equipos sanitarios para un mayor bienestar de los profesionales	139
11.1.	Indagación apreciativa	139
11.1.1.	Cómo aplicar la indagación apreciativa en las reuniones de equipo	140
11.1.2.	Indagación apreciativa y formación	141
11.1.3.	Beneficios de trabajar con indagación apreciativa en los equipos	141

11.1.4. Indagación apreciativa: un hábito que implementar a diario	141
11.2. Valores de equipo	142
11.2.1. Cómo realizar coaching por valores de equipo en la práctica	143
11.3. Reuniones efectivas	144
11.3.1. Reuniones delegadas: distribución de roles	145
11.3.2. Seis sombreros para pensar	146
11.4. Dinámicas para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo	148
11.4.1. Técnica de empatía: <i>just like me</i> (igual que yo)	149
11.4.2. Dinámica con globos para ensalzar valores de equipo	150
11.4.3. Elaborar un mandala con todo el equipo	151
12. Casos prácticos de coaching salud y bienestar	153
12.1. Caso de coaching salud para gestionar la ansiedad	153
12.1.1. Primera sesión	154
12.1.2. Segunda sesión	156
12.1.3. Tercera sesión	157
12.1.4. Cuarta sesión	157
12.1.5. Quinta sesión	158
12.1.6. Seguimiento	159
12.1.7. Comentario	160
12.2. Caso de coaching salud para uno mismo: realizar más ejercicio físico	161
12.2.1. Primera autosección	161
12.2.2. Seguimiento	164
12.2.3. Comentario	164
12.3. Caso de coaching salud para gestionar el estrés	165
12.3.1. Primera sesión	165
12.3.2. Segunda sesión	167
12.3.3. Seguimiento	169
12.3.4. Comentario	169
BIBLIOGRAFÍA	171

2

Recursos de coaching para motivar a los profesionales

No siempre es necesario seguir un proceso de coaching para implementar algunas mejoras en la vida profesional y también en la personal. A veces, plantearnos preguntas para reflexionar o aplicarnos a nosotros mismos un coaching breve es suficiente, como hemos visto en el capítulo anterior. Otras, bastará con aprender y practicar algunos *recursos motivadores* para hacer que el día a día sea más agradable y el profesional consiga un mayor bienestar (Fitch, 2014).

La lista de recursos que se expondrán a continuación es corta, pero muy práctica para que el profesional pueda usarlos de inmediato. La intención es que no haga falta que se haya leído el resto del manual para empezar a practicar el agradecimiento, la satisfacción y el orgullo por la tarea realizada y la asertividad.

2.1. Cómo empezar la jornada laboral: gratitud

Para comenzar el día con buen pie, el profesional de la salud puede plantearse algunas preguntas de coaching: ¿cómo quiero pasar mi jornada?, ¿qué espero que suceda?, ¿cómo deseo que sea este nuevo día? y ¿para qué?, ¿deseo amargarme o disfrutar este día? Sean cuales sean las condiciones laborales, hay que pasar ocho horas en el mismo puesto de trabajo, a menos que se cambie de empresa. Por tanto, vale la pena decidir cómo se desean pasar; ya que la diferencia será que la jornada será difícil o incluso insopor- table o, por el contrario, agradable y satisfactoria. Se puede elegir.

Ante una lista larga de personas que se tienen que atender, y especialmente si hay algún cliente complicado, podemos preguntarnos si le daremos el poder de amargarnos la mañana o decidir cómo queremos pasar el día. Si a pesar de la intención de pasar un día bueno, sigue siendo difícil conseguirlo, ¿qué nos puede ayudar? Uno de los mejores recursos es centrarse en el agradecimiento.

Agradecimiento genuino, no solo dar las gracias por educación. Sentir agradecimiento consciente por la infinidad de cosas buenas que nos suceden durante el día, por las personas que interactúan directamente con nosotros o por las que lo hacen indirectamente, facilitando nuestra vida. Por ejemplo, empleados de servicios públicos, de seguridad ciudadana.

2.1.1. Gratitud: beneficios

Vivir con gratitud aporta plenitud y significado a la vida, según el Dr. Robert A. Emmons (2013). Está demostrado científicamente que practicar la gratitud aumenta la felicidad. El equipo de dicho autor realizó un estudio (McCullough, 2002) con más de doscientos voluntarios a quienes se les pidió que llevaran un diario personal de gratitud donde debían escribir cada día. Se dividieron los participantes en tres grupos: el primero escribía sobre los sucesos por los que estaban agradecidos, el segundo sobre sus preocupaciones y el tercero sobre hechos neutros. El grupo de personas agradecidas se sintieron más contentas, felices y satisfechas con la vida que las de los otros dos grupos. Comparando este estudio con uno previo en que los participantes solo escribieron un día a la semana, el grupo que realizó la actividad a diario mejoró significativamente mucho más. De eso se deduce que el estado de ánimo que genera la gratitud, si no se practica a menudo, es efímero. Vale la pena insistir en que el profesional de la salud realice esta práctica a diario.

2.1.2. Cómo medir la gratitud

Para conseguir un objetivo, en este caso incrementar la gratitud, es recomendable medirlo para saber de qué rango se parte y qué resultado se desea alcanzar. Después, el profesional se comprometerá a realizar algunas acciones para conseguir su objetivo, como llevar un diario de gratitud.

El cuestionario de gratitud más simple y universal es el creado por los autores McCullough, Emmons y Tsang (2002), el CG-6, con solo seis ítems (ver cuadro 2.1).

Existe una versión más extensa con veinte ítems del cuestionario de gratitud (CG-20) que sirve como objeto de estudio de este constructo, pero en un proceso de coaching con la versión simple ya basta para que el cliente reflexione.

CUADRO 2.1. *Cuestionario de gratitud CG-6 de McCullough, Emmons y Tsang (2002)*

Escriba al lado de cada frase el grado de acuerdo o desacuerdo puntuando del 1 al 7.

- Estoy muy en desacuerdo: 1
- Estoy en desacuerdo: 2
- Estoy ligeramente en desacuerdo: 3
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo: 4
- Estoy ligeramente de acuerdo: 5
- Estoy de acuerdo: 6
- Estoy muy de acuerdo: 7

1. Tengo mucho en la vida por lo que estar agradecido: _____
2. Si tuviera que hacer una lista con todo lo que agradezco, la lista sería muy larga: _____
3. Cuando observo cómo está el mundo, no veo mucho por lo que estar agradecido: _____
4. Le estoy agradecido a una gran cantidad de personas: _____
5. A medida que me hago mayor, me veo más capaz de apreciar a las personas, los acontecimientos y las situaciones que han formado parte de mi historia personal: _____
6. Puede pasar mucho tiempo hasta que sienta agradecimiento por alguien o algo: _____

Para conocer la puntuación global del test, sume la puntuación de los ítems 1, 2, 4 y 5 y las puntuaciones invertidas de los ítems 3 y 6 (por ejemplo, si marcó un 7, ponga 1, si marcó un 6, ponga un 2...). El resultado total debe encontrarse entre 6 y 42.

TOTAL: _____ Fecha: _____

Otra forma sencilla de valorar los resultados del cuestionario es dividiendo la puntuación global por 6. Esta fórmula se usó en el estu-

dio realizado por J. F. Manso-Pinto (2014), de la Universidad de Chile. El objetivo era valorar la fiabilidad del cuestionario CG-6 aplicado a una población de habla hispana. Se aplicó el test a 369 estudiantes chilenos y la media de gratitud que se obtuvo fue de 5,28 sobre un máximo de 7.

A efectos prácticos, en el coaching no interesan los valores comparativos con otra población, sino que los tests sirven como herramienta de autoconocimiento del cliente.

2.1.3. *Cómo implementar la gratitud*

Existen distintos medios de implementar la gratitud. A continuación algunas sugerencias:

- Por la mañana en la cama, antes de levantarse, es bueno pensar en un mínimo de tres cosas por las que se está agradecido. Se puede recurrir a algo que nos sucedió el día anterior, por ejemplo, las palabras amables de un compañero.
- Agradecer por algo más genérico, como tener trabajo, casa, familia.
- Si se prefiere, realizar el ejercicio de camino al trabajo. Pensar en tres motivos por los que se está agradecido en relación con el puesto de trabajo: ganar dinero, ser capaces de mantener a la familia, relacionarse con colegas.
- No olvidarse de agradecer a las distintas partes de nuestro cuerpo por su función y la posibilidad de movernos, realizar actividades, disfrutar de la vida.
- También es muy recomendable llevar un *diario de agradecimiento* donde se anoten todos los motivos por los cuáles se siente gratitud, a medida que se nos ocurran.
- El agradecimiento también se puede incorporar como una parte de un ejercicio de meditación. En el capítulo 8 se explica MAGIC, un ejercicio de *mindfulness*; la letra G corresponde a la gratitud.
- Realizar actividades de ocio distintas de las habituales, viajar y tener contacto con la naturaleza estimula la gratitud, siempre y cuando se sea consciente de la experiencia realizada.

- Escribir una o varias cartas de agradecimiento, y a ser posible entregarlas en mano, a todas las personas significativas por las que se siente gratitud: familia, profesores, amigos. Si algunos de ellos ya han fallecido, también es útil realizarlas, aunque no se les pueda dar (una vez hechas, ya se decidirá qué hacer con ellas, guardarlas, quemarlas, enterrarlas...). El beneficio es para quien realiza la acción, no para quien la recibe.

Este ejercicio no tiene límites; cuanto más se practica, más motivos de gratitud se encuentran, como un cliente que ha mejorado o una secretaria eficaz.

2.1.4. Preguntas de coaching para mejorar el nivel de gratitud

Partiendo de los resultados del test de gratitud, el profesional de la salud puede plantearse algunas preguntas de coaching que le ayuden a aumentar su nivel de gratitud. Lo importante no son los resultados, sino la práctica diaria de la gratitud y las preguntas lo facilitan:

- ¿Qué he recibido hoy?
- ¿Qué he dado?
- ¿Qué cualidades y habilidades mías he puesto al servicio de los demás?
- ¿Cómo contribuyo a la sociedad con mi profesión?
- ¿Qué dificultades tengo para dar gratitud?
- ¿Cuál es mi patrón familiar o creencias que me impiden ser agradecido?

2.2. Cómo terminar el día: motivos de satisfacción y orgullo

Al terminar la jornada laboral o antes de acostarse es un buen momento para hacer balance del día. ¿Qué nos ha sucedido de bueno? ¿De qué nos sentimos satisfechos? ¿En qué hemos destacado? Para que el ejercicio tenga efecto, vale la pena ser constantes y hallar como mínimo tres motivos de satisfacción al día. También podemos echar mano de sucesos pasados, no necesariamente que hayan acontecido el mismo

día. No debemos limitarnos solo al área profesional, sino que también se añadirán motivos de satisfacción de la vida personal y familiar. Se anotan en el diario de agradecimiento o en una libreta personal todos los motivos de satisfacción para poderlos releer a menudo, en especial en los momentos de desánimo. También se pueden repasar momentos o sucesos de los que uno se sienta especialmente orgulloso, como haber superado un examen, obtenido una plaza por oposición, tener un hijo o un viaje especial.

Este ejercicio, además de hacer sentir bien al que lo practica, tiene otros beneficios: efecto contagio, estimula la creatividad... Contagiamos cuando compartimos con los demás los motivos de satisfacción. La creatividad se estimula cuando nos centramos en los aspectos positivos y en los buenos resultados. Veamos qué sucede en distintos ámbitos:

- a) En el *ámbito laboral*, los profesionales de la salud se suelen quejar de los malos resultados, de clientes impertinentes y eso conlleva frustración y negatividad. Cuando se invierte el hábito de la queja y se focaliza en lo que funciona, hace que se sientan más útiles y capaces. Si además se comparte con los colegas, se actúa como modelo a seguir, a la vez que se contribuye a crear un buen clima laboral.
- b) En las *reuniones de equipo*, en vez de empezar por todo lo que va mal y en lo difícil que es resolver las dificultades, una buena práctica, que favorece la búsqueda de soluciones, es comenzar haciendo un repaso de los últimos éxitos; esta práctica estimula la creatividad (leer el concepto de indagación apreciativa en el capítulo 11).
- c) En el *ámbito personal*, sucede lo mismo que en el laboral: se contagia a familiares y amigos. El profesional, cuando se centra en lo positivo, se convierte en un modelo a seguir para sus hijos. Además, eso tiene el efecto magnético de atraer nuevas amistades.

2.3. Cómo seguir durante el día

Realizar mañana y noche los ejercicios propuestos está bien para empezar, pero no es suficiente; es como ir al gimnasio o hacer deporte un día a la semana y el resto del tiempo estar tumbados en el sofá: si no

se tiene tiempo para practicar ejercicio dos o tres días por semana, se puede andar, subir escaleras para mantenerse en forma. Aquí se trata de *ejercicio mental*. ¿Qué haremos durante el día?

Durante la jornada, de vez en cuando, se deben recordar los motivos de agradecimiento y satisfacción para hacer músculo cerebral. A medida que se practiquen, se hallarán más y más motivos. Es normal que eso requiera un esfuerzo, para cambiar un hábito se necesita práctica y constancia. Lo que importa es saber el *para qué* se va a hacer, ya que será el motor del cambio. También, conocer los valores, lo que nos importa, y ser coherentes con ellos. Un ejemplo de *para qué* y de valor sería: deseo mantener la calma durante mi jornada laboral para prevenir el estrés, y a la vez contagiar y dar ejemplo a mis compañeros y colaboradores. No siempre se verá el vaso por la parte llena, y a menudo se caerá en el viejo patrón de la queja, pero poco a poco se irá cambiando de actitud para sentirse más motivado.

Hay algunas preguntas de coaching que facilitan el cambio de actitud:

- ¿Qué médico, enfermera, coach... deseo ser?
- ¿Cómo quiero pasar los años que me quedan de vida laboral?
- ¿Cómo deseo que me recuerden mis clientes, una vez me jubile?

Y una última pregunta, la del final de la vida: Cuando ya sea muy mayor y esté a punto de morir, ¿cómo me gustaría que fuera el balance de mi vida profesional, personal y comunitaria? En definitiva, vale la pena reflexionar sobre lo que importa en la vida y extenderlo a todos los ámbitos vitales.

Después de este ejercicio reflexivo, conviene trasladar las respuestas a un bloc de notas o a un archivo de ordenador para releerlas a menudo.

2.4. La asertividad

La asertividad es un concepto relativamente reciente; el primer libro sobre el tema se escribió en los años setenta (Caballo, 1983), y aunque todavía hay muchos profesionales que no conocen el significado de la palabra, saben por intuición en qué consiste. Del latín *assertus* (afirma-

do), que da algo por certero, que lo afirma. Permite expresar lo que se piensa, se necesita y se siente sin agredir ni ser agredido. La asertividad es una habilidad social que posibilita comunicarse de manera eficaz y con empatía, respetar al prójimo y a la vez respetarse a sí mismo. Castanyer (2003) la considera una expresión de una sana autoestima.

Hay autores que relacionan la asertividad con los derechos y también con los deberes (Bach, 2012). Uno de los derechos más destacable es poder decir no a otra persona, y a la vez el deber de aceptar que alguien nos diga lo mismo.

Lazarus (1973), uno de los primeros autores en desarrollar el concepto de asertividad, concretaba la conducta asertiva en cuatro habilidades:

1. Capacidad de decir que no.
2. Capacidad de pedir favores y hacer peticiones.
3. Capacidad de expresar sentimientos positivos y negativos.
4. Capacidad de iniciar, mantener y cerrar conversaciones.

Existen tres estilos de comunicación:

- a) *Agresivo*. La persona se comunica de una manera agresiva y ofensiva sin tener en cuenta los sentimientos de su interlocutor. No respeta al otro.
- b) *Pasivo*. El sujeto pasivo suele callar sus opiniones y necesidades y reprime sus emociones. Con esta conducta no se respeta a sí mismo.
- c) *Asertivo*. La persona asertiva se mantiene en un punto equidistante de los anteriores. No se reprime, se comunica de una manera asertiva. Respeta al interlocutor y a la vez a sí mismo.

Crítica y represión son dos polos opuestos de la manera en que nos solemos comunicar. La asertividad tiene que ver con un punto intermedio: expresar opiniones y sentimientos, incluso mostrar desacuerdo, pero hacerlo cuidando el cómo. No debemos callarnos ni reprimirnos porque eso significa que no nos respetamos a nosotros mismos.

Para finalizar, una frase que sintetiza muy bien lo que es la asertividad, habla de un *derecho*, expresar una opinión, y un *deber*; aceptar la del otro. Se atribuye a Voltaire, pero en realidad fue escrita por su bió-

grafa, la escritora británica Evelyn Beatrice Hall: “Estoy en desacuerdo con lo que usted dice, pero lucharé hasta la muerte para que tenga el derecho de decirlo” (citado en Bach, 2012, p. 166).

2.4.1. Para qué es importante ser asertivo

Es importante ser asertivo para no tener problemas ni con los demás ni con uno mismo. Si decimos lo que sentimos de cualquier manera, son las otras personas las que se sentirán agredidas y se pondrán a la defensiva. Tal vez, un colega no desea colaborar con nosotros porque somos poco comprensivos, o quizá un cliente no cumple un tratamiento porque no siente que se le transmita empatía. Si, por el contrario, nos reprimimos, no somos capaces de expresar nuestras necesidades ni de pedir ayuda, somos nosotros mismos quienes nos sentiremos mal. Probablemente, se incrementará nuestra carga de trabajo por no haber sido capaces de hacer una petición o decir no, nos sentiremos estresados y a la larga podemos incluso llegar a enfermar o sufrir el síndrome de *burn-out* (en el ámbito académico, se conoce por este anglicismo; popularmente, se conoce como *estar quemado*, pero la traducción más aproximada sería síndrome del desgaste, que tiene la ventaja de que el mismo nombre ya conlleva la definición. Por su importancia, en el capítulo siguiente se le dedica un apartado específico).

La asertividad es contagiosa. Observar actitudes asertivas nos mueve a practicarlas (Bach, 2012). Las organizaciones que se comunican de una manera asertiva consiguen un buen clima laboral, y los profesionales de la salud se sienten más satisfechos.

Antes de enseñar a nuestros clientes a practicar la asertividad, debemos aprender a usarla nosotros mismos en la vida profesional y personal.

2.4.2. Cómo se practica la asertividad

Diciendo lo que se tiene que decir a la persona adecuada, en el momento oportuno y en el lugar apropiado. Esto parece sencillo, pero no lo es porque, a menudo, se tiene el hábito arraigado de hacer lo contrario, decir las cosas de manera inadecuada o callarse por no saber poner límites o decir *no* cuando es necesario.

El tono y la forma importan. Con amabilidad y tono agradable se pueden defender las opiniones, intereses, derechos, sin agredir al interlocutor. Es importante practicar la empatía y la escucha activa para comprender al otro. No es lo mismo decir “no me gusta eso” que “me gustaría aquello”.

No siempre es inteligente decir lo que se piensa, aunque se tengan buenos argumentos. Por ejemplo, cuando un paciente protesta por la espera, es preferible dejar pasar sus comentarios si estos son expresados de mala manera, y centrarse solo en el motivo de consulta. Se pierde menos tiempo y se evitan confrontaciones.

Saber decir “no”. A veces, para no defraudar a los demás o porque no se sabe cómo decir *no* sin ofender, se suele decir *sí* cuando en realidad no nos apetece nada la propuesta que nos hacen (nos proponen pertenecer a un grupo o comisión, organizar un evento o realizar un proyecto...). Quizá haya ocasiones en que no tengamos escapatoria porque es un jefe quien nos ordena una determinada tarea. Pero no hablamos de eso, sino de cuando tenemos elección y está en nuestras manos aceptar o no. Y además, este hábito no solo se practica en el ámbito laboral, sino que se extiende a la vida personal.

Cuántas veces hemos aceptado salir sin que nos apeteciera. Más a menudo de lo que nos gustaría asistimos a cenas de compromiso aburridas porque no sabemos decir *no*, aunque tengamos muy claro que no deseamos ir. No debemos confundir este tipo de cenas con las que al final nos lo pasamos bien, a pesar de que nos daba pereza ir, pero por suerte un amigo nos convenció.

En ningún caso se pretende que el profesional se pase al otro extremo y diga *no* por sistema a todo el mundo, ya que eso también le conllevaría problemas.

Pasos para aprender a decir *no*:

1. *Tomar conciencia y reflexionar.* ¿Qué gano o pierdo cuando digo sí y en realidad quería decir no? La respuesta será, probablemente, pérdida de tiempo, además de no hacerse respetar. Plantearse para qué vale la pena aprender a decir no. Probablemente, se obtendrán muchos beneficios: ir menos sobrecargado de trabajo, tener más tiempo para estar con la familia, implementar aficiones.
2. *Practicar.* Cuanto más se practique, más se instaurará el nuevo hábito. Se empieza por situaciones de poca importancia. Cuan-

do traten de vendernos algo en una tienda o nos ofrezcan un servicio por teléfono que no nos interesa nada, responderemos con educación y a la vez con contundencia: *no*. Se pueden añadir explicaciones, si se desea, pero en ningún caso justificaciones. No se tiene que justificar ante desconocidos que pretenden vender un producto para su beneficio sin habérselo pedido.

3. *Adoptar una postura de dignidad a la vez que se dice “no”*. La postura debe ser erguida y segura, no arrogante (Cuddy, 2016). El lenguaje no verbal es más convincente que las palabras, como se verá en el apartado de comunicación.
4. *Poco a poco se aplicará este hábito* en situaciones más difíciles y con personas más cercanas; precisamente, con aquellas con las que nos cueste más.

Aceptar que alguien nos diga que no tampoco es tarea fácil. A pesar de que hemos visto que no ser asertivos tiene pocas ventajas, por razones culturales es difícil aceptarlo. Debemos atribuirle al otro la potestad de tomar sus propias decisiones, aunque no nos gusten, igual que pretendemos hacerlo nosotros. Naturalmente que le pediremos que lo haga de la mejor manera posible, como lo haremos nosotros. Aceptar también requiere reflexión y práctica.

Aunque se ha dado importancia a decir *no*, hay otras habilidades sociales positivas que también hay que practicar, como reconocer la conducta de colegas, clientes... Saber dar las gracias ante cualquier comportamiento o acción destacable, por muy pequeña que sea. Así como disculparse cuando hemos cometido un error... Cultivar la asertividad es una manera de ganar amigos y cuidar los que ya se tienen porque la persona asertiva merece confianza.

2.4.3. Preguntas de coaching para implementar la asertividad

Para empezar, algunas preguntas generales para estimular la motivación para ser más asertivos:

- ¿Cómo sería una sociedad más asertiva?
- Y en mi puesto de trabajo, ¿cómo sería si todos los compañeros nos comprometiéramos a ser más asertivos?