

# Comunicación, empatía y enfermería

Aprendizajes a partir de  
un cambio de mirada

**Dolores Pereira Vázquez**



UNIVERSIDAD AUSTRAL  
EDICIONES

Mag. Dolores Pereira Vázquez

dpereira@austral.edu.ar

Directora de la Maestría en Comunicación  
para la Gestión del Cambio

- En la Universidad Austral, es directora de la Maestría en Comunicación para la Gestión del Cambio y del área de Formación Corporativa de la EPC. Y está a cargo de las materias de Psicología de la Comunicación y de Comportamiento Organizacional.
- Realiza investigación, capacitación y entrenamiento en empresas, instituciones y organismos de gobierno con foco en la comunicación interpersonal de calidad.
- Es magíster en Comunicación Social por la Universidad Austral. Tesis sobre cultura y comunicación interpersonal. Está cursando la carrera de Psicología en la Universidad del Salvador.
- Es licenciada en Comunicación por la Universidad Austral. Es periodista por la Universidad Católica Argentina (UCA).
- Es Master Trainer en Programación Neurolingüística por Lidia Estrin y certificada por el Southern Institute (EE.UU.).
- Realizó el curso de Acompañamiento Gestalt en el Instituto Gestalt Counselling de Sevilla (Mario Fernández Alameda).
- Tiene un posgrado en Seguridad, Higiene y Bienestar en el Trabajo por la University College Dublin (UCD) de Irlanda. Posee un posgrado en Facilities Management por el Portobello College de Irlanda. Y es Trainee Project Management con certificación IPM.
- Entre 2003 y 2010 realizó consultoría y programas de entrenamiento para la Oficina de Capacitación y Comunicación del National Print

Museum de Dublín, Irlanda y, también, para las agencias del gobierno irlandés FETAC y FAS.

- Entre 2004 y 2010 trabajó para el Departamento de Gerenciamiento de Instalaciones y Servicios de University College Dublin, Irlanda, como Duty Manager, liderando proyectos de Comunicación Estratégica Institucional.

# Índice

<b>Agradecimientos</b>	13
<b>Prólogo</b>	15
<b>Palabras preliminares</b>	19
Empatía y competencias de comunicación	23
Seis encuentros para un cambio de mirada	25
<b>1. Introducción</b>	29
1.1 Las razones de la historia	31
1.2 Un abordaje sistémico	34
1.3 Sobre la PNL	36
1.4 De las neuronas espejo a la empatía	37
1.5 Niveles lógicos de aprendizaje y cambio	40
1.6 ¿Por qué se hace referencia a una “mejor” empatía?	43
1.7 ¿Por qué Lidia Estrin?	44
<b>2. Nace una estrella</b>	47
2.1 Primer encuentro	49
2.1.1 Modelos mentales. Primera parada desde donde apreciar las diferencias	57
2.1.2 Nada cambia. Yo cambio el observador. Todo cambia	63
2.1.3 Sobre los filtros de la percepción	65
2.1.4 Limitaciones y oportunidades. Sistema de creencias, autoestima y la responsabilidad del lenguaje	70

2.2 Segundo encuentro	76
2.2.1 Sistemas Representacionales	76
2.2.2 Asociación/disociación. Introducción a la perspectiva de la salud y el bienestar	84
2.3 Tercer encuentro	101
2.3.1 El diálogo interno o nuestro <i>storytelling</i> personal	105
2.3.2 De víctima a protagonista. Siempre	104
2.3.3 Asociarse a lo bueno. Disociarse de lo malo. Sí, es posible	119
2.4 Cuarto encuentro	125
2.4.1 Filtros, creencias, y reconocer(se) en el camino desde otro lugar	126
2.4.2 Recursos anclados	130
2.5 Quinto encuentro	134
2.5.1 Protagonistas del cambio: de víctima a protagonista	136
2.5.2 Estilos de elección: general y específico	139
2.5.3 Esto es empatía	143
2.5.4 Por un 93 % más de oportunidades y hacia un 0 % de interpretación	150
2.6 Sexto encuentro. Revisión del aprendizaje en acción	152
<b>3. Dos estrategias de comportamiento de excelencia</b>	165
3.1 La estrategia de la generación de empatía	167
Lo que nos es dado	168
Niveles de gestión para apalancar el cambio	168
Palancas para el cambio	168
Resultados	169
3.2 El estilo y la capacidad pedagógica de Lidia Estrin	170
Trabajo sobre las percepciones	171
Valoración del otro con escucha activa	171
Construcción de confianza	172
Cuidado en los aspectos técnicos de la PNL	172
Liderazgo para el aprendizaje colaborativo (técnica de <i>crochet</i> )	172

<b>4. Antesala y proyecciones de la buena empatía en los enfermeros del HUA</b>	175
4.1 Análisis de los grupos focales: en busca de las construcciones propias	177
4.1.1 Sobre las características que debe tener un mentor	178
4.1.2 Sobre la autopercepción del rol de mentor	179
4.1.3 Sobre la percepción de qué es la empatía	180
4.1.4 Sobre las percepciones de la dificultad para generar empatía	182
4.1.5 Sobre el origen de la empatía	183
4.1.6 Sobre una hipótesis que se descartó: la generación de empatía enfermero-médico	183
4.2 Tres perspectivas de los hallazgos de la investigación	184
4.2.1 Observaciones sobre la relación de los mentores con la institución	185
4.2.2 Observaciones sobre la relación del enfermero con su rol	185
4.2.3 Observaciones en relación con los enfermeros en su rol de mentores	186
4.2.4 Observaciones sobre las competencias que nombran como esenciales para su rol de mentores	186
4.2.5 Observaciones sobre la necesidad de generar empatía	187
4.2.6 En relación con la percepción del cambio de observador en ellos mismos	188
4.3 Algunos comentarios de los enfermeros mentores luego de la capacitación	189
<b>5. Bibliografía</b>	191

## Agradecimientos

En primer lugar, agradezco cada segundo del trabajo de las enfermeras y los enfermeros del mundo y, en especial, al equipo del Hospital Universitario Austral, por resumir en su dedicación la vocación del cuidado incondicional de las personas, del cuerpo y del alma. Fue la admiración a ellos lo que movió mi curiosidad hacia su forma de comunicarse. Para encontrar que, en primer lugar, es necesario que ellos también puedan ser cuidados. Especialmente agradezco el trabajo multiplicador, firme y delicado de Alejandra Parisotto y de Alicia García.

Esta investigación se realizó antes de la pandemia por covid-19 y, de cualquier modo, la perspectiva del cuidado por parte de los enfermeros ya era sobresaliente.

Comparto esta admiración con Lidia Estrin, quien enseguida aceptó llevar adelante la aventura de este camino de encuentros. Y en esos pasos juntas, creció mi admiración hacia ella también, en el cariño incondicional por este ser fuera de serie en quien habita la Programación Neurolingüística de forma excepcional. La vida me llevó a Lidia para sorprenderme, en cada encuentro con ella, con nuevas razones para quererla y entender que nuestros caminos han estado siempre muy juntos.

Le agradezco, como siempre y para siempre, a mi maestro y amigo, Damián Fernández Pedemonte, con quien nuestra vocación por la comunicación se resignifica en cada conversación. Líder sabio y generoso,

con visión en la Tierra y mirada en el Cielo. Que, en su confianza, me enseña cada día a confiar un poco mejor en mí misma.

Le agradezco al equipo, mis amigas, quienes acompañaron a Lidia en este viaje: Florencia Bello y Marcela Pizarro. Cada encuentro de esta experiencia y del resto de la vida son capítulos llenos de risas, cambio de mirada y nuevos significados.

Agradezco con el alma a Bernardo, mi marido, quien se embarca conmigo en cada nuevo viaje, incluso antes de saberlo. Y que una y otra vez me explica, con paciencia infinita, las razones por las cuales cada día de viaje vale tanto la pena. A mis tres retoños, Violeta, Timoteo y Alfonso, mis pequeños grandes maestros, tres personas de bien.

Agradezco a la vida, también, la nueva presencia de Luz Lonigro, que trae brillo, calidez y humor al trabajo en el que, sobre todo, aprendemos juntas.



## Prólogo

Damián Fernández Pedemonte

Comunicación y cuidado: como nunca, nos sentimos interpelados por la estrecha relación entre estas nociones. La pandemia puso en el centro de la atención de todos los trabajadores simbólicos —científicos sociales, políticos, periodistas, psicólogos y muchos más— al sistema de salud y a la prioridad de la salud, entendida en un sentido amplio, en las diversas organizaciones y comunidades. La relación entre el cuidado y el cuidado de sí pasó al frente de la reflexión y también de la gestión. La crisis ocasionada por el covid-19 no hizo sino acelerar un proceso —concomitante con la disrupción tecnológica— de toma de conciencia de la importancia de las políticas y de las profesiones del cuidado.

Cada vez se cuenta más con la tecnología para perfeccionar diagnósticos e intervenciones. Sin embargo, el aspecto humano de la relación de los profesionales de la salud con los pacientes y sus familiares quedó resaltado en el entorno de distanciamiento social y de mediaciones tecnológicas de la pandemia. De aquí en más, la centralidad de estos profesionales y el rol insustituible del vínculo personal con ellos no harán más que crecer en nuestra consideración. Todos los pronósticos destacan a las profesiones del cuidado personal entre las irremplazables por la tecnología.

Hoy sabemos más hasta qué punto el vínculo de calidad con los pacientes forma parte de la calidad del tratamiento y del servicio que presta una institución de salud. El vínculo saludable forma parte

de la salud. Y no solo de la salud del paciente, sino también de las médicas y los médicos, las enfermeras y los enfermeros, sobre cuyo cuidado hemos tomado también mayor conciencia.

Este libro recoge el desarrollo y los resultados de un proyecto de investigación y de capacitación de la Escuela de Posgrados en Comunicación de la Universidad Austral con enfermeras y enfermeros mentores del Hospital Universitario Austral. El centro de la indagación es la empatía, bajo la hipótesis de que la generación de empatía mejora el vínculo entre las enfermeras y enfermeros y sus pacientes, siendo este vínculo una parte esencial del mismo servicio de salud.

Es empatía un término al que se recurre con demasiada frecuencia al hablar de salud y de comunicación. Tanto que puede llegar a perder su significado. En este libro se encuentra una definición precisa de la empatía y una descripción detallada del proceso por el que se logra, así como una puesta a prueba de la funcionalidad de esta actitud dentro de las relaciones de cuidado. Todo ilustrado con abundantes ejemplos, testimonios y técnicas que invitan a aplicar el contenido a otros ámbitos dentro y fuera del mundo de la salud. La empatía es condición y meta deseable de toda comunicación efectiva, en el mundo laboral y también en el personal. La misma noción y su aplicabilidad se muestran aquí como el resultado de una negociación de significados entre los profesionales de la salud participantes de la investigación y capacitación y los profesores investigadores que la llevaron adelante.

Una mayor conciencia de los mecanismos que activan la empatía permitiría no solo llegar a ella a partir de una excelente predisposición, sino también gestionarla de manera más eficaz y con menos costo emocional para las enfermeras y enfermeros, así como para todos aquellos que quieran aprovecharse de estas enseñanzas a la vez profundas y concretas. Porque lo que también está en juego es el otro lado del vínculo de los agentes de salud y los enfermos y sus familias: la vulnerabilidad del cuidador. El cuidado de sí precede al cuidado del otro. La capacidad de mantener, recuperar y reproducir la comunicación