

SEGURIDAD DEL PACIENTE: CIENCIA Y ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

Dr. Fabián Vítolo
NOBLE Cía de Seguros

Con la importancia que ha adquirido el trabajo en seguridad del paciente en los últimos años, cada vez son más las instituciones que deciden crear alguna estructura para llevar adelante estos programas. Generalmente se busca para estos puestos a médicos o enfermeros con alguna experiencia en gestión, calidad asistencial o auditoría y se los enviste con el título de "Jefe o Responsable de Seguridad del Paciente". En el mejor de los casos se trata de trabajos a tiempo completo, pero en muchos otros la tarea aparece agregada a otras responsabilidades previas que no se abandonan. La estructura suele completarse con una o dos personas más y un "comité" con voluntarios de distintos servicios que se reúnen periódicamente para evaluar incidentes y proponer mejoras que suelen estar alineadas con las grandes metas y prácticas internacionales de seguridad (identificación de pacientes, comunicación efectiva, medicación y cirugía segura, prevención de infecciones y caídas, etc.)

Quienes se dedican a calidad y seguridad suelen ser personas altamente capacitadas en estos temas y con una enorme vocación por cambiar el status quo. Sin embargo, carecen de "tropa propia" y, como las prioridades en un hospital compiten entre sí, se ven obligadas a negociar presupuestos, objetivos, estrategias e indicadores de manera permanente con todos aquellos con quienes deben interactuar (consejos de administración, directores médicos, jefes de departamento o servicios y personal asistencial en general).

El valor de contar con negociadores hábiles ha sido reconocido por casi todas las industrias. Sin embargo, los médicos reciben muy poca o ninguna capacitación en negociación como parte de su formación de grado y posgrado, pese a tratarse de una herramienta indispensable si se quiere lograr el compromiso y la colaboración de los profesionales y resto del personal.

Traducción libre y adaptación de parte del documento "*The Economics of Patient Safety. From Analysis to Action*". OCDE 2020. Puede accederse al documento completo en inglés a través del enlace: <https://www.oecd.org/health/health-systems/Economics-of-Patient-Safety-October-2020.pdf> Traducción: Fabián Vítolo. NOBLE Cía de Seguros. Febrero 2022

Gran parte de la literatura sanitaria sobre negociación se centra en la resolución de conflictos, en particular de los conflictos interpersonales entre los médicos. En consecuencia, se han creado estándares para apoyar a los líderes hospitalarios en la gestión de estos problemas para que no tengan un impacto negativo en la atención del paciente. Pero si bien la resolución de conflictos es importante, se trata tan sólo de uno de los muchos problemas en donde se puede aplicar con éxito las habilidades de negociación. En el trabajo día a día, los médicos negocian entre sí y con sus jefes o gerentes para aclarar roles, definir responsabilidades y distribuir recursos entre los distintos equipos de atención. Los responsables de seguridad del paciente no son una excepción. Si esto se logra de una manera efectiva, es poco probable que se requiera resolver conflictos.

En 2017, el Instituto para la Mejora de la Atención Médica de los Estados Unidos (Frankel, IHI), publicó un informe técnico denominado "*Marco para una atención segura, confiable y efectiva*". En este documento, propuesto como un mapa de ruta y herramienta diagnóstica, la negociación se identificó como uno de los cinco componentes centrales de una cultura de seguridad junto con el liderazgo, la rendición de cuentas, el trabajo en equipo, la comunicación y la seguridad psicológica. La distinción de la negociación como una de las habilidades claves para los profesionales de la salud resulta bastante innovador. Este artículo busca describir en trazos muy gruesos lo que los médicos, enfermeros y resto del personal de salud deben conocer de este arte y estimularlos a capacitarse en su dominio.

El arte de la negociación

Nos guste o no, todos somos negociadores. La negociación es una realidad de la vida. Discutimos aumentos con nuestros jefes, tratamos de ponernos de acuerdo con un desconocido sobre el precio de una casa o negociamos con nuestros hijos adolescentes la hora de regreso a casa. Las ocasiones en las que se requiere negociación son infinitas. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre temas que los afectan; pero pocas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otras. Tienen diferencias, y utilizan la negociación para manejarlas. En los negocios, en el gobierno o en la familia, la mayoría de las decisiones se toman mediante la negociación.

En medicina, la falta de habilidad para negociar entre colegas y con pacientes/familias produce daños. Ilustremos esto con un ejemplo:

Un hombre de 54 años de edad se presenta en la guardia de emergencias con un dolor opresivo en el pecho; se diagnostica rápidamente un infarto agudo de miocardio con elevación del segmento ST. El paciente necesita un cateterismo cardíaco con probable colocación de un stent, pero insiste en abandonar en servicio de urgencia en contra del consejo médico. El médico de guardia no puede convencerlo de lo contrario a pesar de confirmar que comprende los riesgos y las consecuencias de su decisión. El paciente firma un formulario de negativa y se retira del establecimiento. Regresa en una ambulancia varias horas después con un paro cardíaco. ¿Podría esta historia haber terminado de otra manera? Muy probablemente sí, pero no con las habilidades que se enseñan en la facultad de medicina. Consideremos ahora otro tipo de conflictos como los generados por contratos mal diseñados entre las instituciones de salud y los pagadores, las discusiones que se generan entre servicios por la asignación de recursos, o las dificultades para alinear los objetivos e incentivos del hospital con los distintos grupos de médicos contratados. En éstas y muchas otras interfaces de los sistemas de salud, la principal limitación no es la incompetencia o las malas intenciones, sino la falta de perspicacia y habilidades de negociación.

La negociación consiste básicamente en el proceso mediante el cual dos o más partes con diferentes intereses y perspectivas intentan llegar a un acuerdo. Los campos en los que la negociación es relevante pueden variar ampliamente. Podemos negociar transacciones comerciales, acuerdos internacionales, disputas maritales o cualquier tipo de conflicto. Independientemente del contexto, la negociación trata fundamentalmente de interacciones humanas. Ya sea que estemos discutiendo dinero, términos de paz, relaciones conyugales o políticas de atención médica, la pregunta fundamental que la teoría de la negociación nos ayuda a abordar es la siguiente: *¿Cómo podemos relacionarnos con otros de manera que produzca mejores resultados y entendimientos?* Cualquier persona involucrada en el sistema de atención médica sabe que los hospitales y los profesionales de la salud se enfrentan a esta pregunta todos los días.

Existen básicamente dos maneras de negociar: la suave y la dura. El negociador suave procura evitar conflictos personales, y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, en el cual la parte que tome las posiciones más extremas y se resista por más tiempo es la que gana. Este negociador aspira a ganar; no obstante, con frecuencia acaba por emitir una respuesta igualmente dura que lo deja exhausto, agota sus recursos y lastima

su relación con la otra parte. ¿Existen otras estrategias superadoras de esta dicotomía? Veremos que sí.

Posiciones, intereses y principios

Las posiciones son lo *que* la gente quiere; los intereses son *por qué* lo quiere; los principios son las reglas que establecemos para el juego de la negociación. Uno de los principales obstáculos para resolver conflictos o acordar estrategias es nuestra tendencia a focalizarnos en posiciones, que a menudo son irreconciliables, en vez de hacerlo sobre los intereses subyacentes, que pueden ser compatibles. Otra barrera es no tener claras las reglas de la negociación.

A continuación, en esta sección de posiciones, intereses y principios, transcribimos un extracto adaptado del libro "*¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*" de Roger Fisher y William Ury (1981). Sus principales recomendaciones no han perdido vigencia cuarenta años después y son totalmente aplicables a las negociaciones que debemos hacer todos los días en nuestros hospitales y centros de salud.

La negociación en base a posiciones

Cuando se negocia en base a posiciones, ya sea esta negociación suave o dura, lo común es que cada lado asuma una posición, argumente a su favor y haga concesiones para llegar a un compromiso. El ejemplo clásico de este paso de negociación es el regateo que puede ocurrir, por ejemplo, entre el cliente y el dueño de un almacén de antigüedades o una casa de empeño (Ver Tabla 1)

Tabla 1. Negociación en base a posiciones (regateo)

Ciente	Dueño
<i>¿Cuánto pide por este plato de bronce?</i>	<i>Es una hermosa antigüedad ¿no es cierto? Creo que se la puede llevar por \$75</i>
<i>¡Vamos! Está abollado. Le daré \$15</i>	<i>¿De verdad? Yo podría estudiar una oferta seria, pero \$15 no es cierto</i>
<i>Bueno, podría subir hasta \$20, pero jamás pagaría algo como \$75. Deme un precio realista</i>	<i>¡Usted regatea en serio, jovencita!! \$60 en efectivo, ahora mismo</i>
<i>\$25</i>	<i>Me costó mucho más que eso. Hágame una oferta seria</i>
<i>\$37, 50. No daré un centavo más</i>	<i>¿Se ha fijado en el grabado de este plato? Dentro de un año, artículos como este costarán el doble de lo que valen hoy...</i>

Y así continúa. Tal vez se pongan de acuerdo; tal vez no. Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: a) debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible; b) debe ser eficiente, y c) debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes. La negociación base a posiciones raramente los cumple.

a) Debe conducir a un acuerdo sensato:

Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad. La negociación en base a posiciones suele producir acuerdos insensatos. Cuando se regatea en base a posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. El negociador, mientras más aclara su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con ella. Mientras más trate de convencer al otro de la imposibilidad de cambiar su posición inicial, más difícil será hacerlo. Su ego termina identificándose con su posición. Durante el transcurso de la negociación el mayor interés pasa a ser el "quedar bien parado" conciliando las acciones futuras con las pasadas ("no puedo rebajar a la mitad después del precio que pasé" ...) Esto determina que sea cada vez menos probable llegar a un acuerdo sensato que pueda conciliar los intereses originales de las partes.

Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer las preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace

entonces más difícil. Cualquiera de los acuerdos a los que se arribe suele reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes. El resultado es con frecuencia un acuerdo menos satisfactorio para ambas partes de lo que hubiera podido ser.

b) Debe ser eficiente:

La negociación sobre posiciones crea incentivos que retardan el acuerdo. En esta clase de negociación las partes tratan de llegar a un acuerdo que les sea favorable, empujándola desde posiciones extremas, sustentándolas tercamente, engañando a la otra parte respecto a su verdadero punto de vista y haciendo pequeñas concesiones sólo cuando es necesario proseguir la negociación. Cada uno de estos factores tiende a interferir el propósito de un pronto acuerdo. Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no.

Cuando se negocia en base a posiciones, el paso usual requiere también de una multitud de decisiones individuales, a medida que cada negociador decide qué ofrecer, qué rechazar y cuánto conceder. En el mejor de los casos, la toma de decisiones es difícil y exige tiempo. Cuando cada decisión implica no solamente ceder, sino que probablemente causará presión para ceder más, el negociador tiene pocos incentivos para actuar con rapidez. Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento y otras semejantes, se tornan comunes. Todas ellas aumentan el tiempo y los costos de un acuerdo, así como el riesgo de que éste no se logre. La negociación en base a posiciones termina siendo muy ineficiente.

c) Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable se vuelve una batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra a cambiar de posición a pura fuerza de voluntad (Ej: "*hacemos esto o no hacemos nada*"). Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento, a medida que una parte se ve obligada a ceder ante la rígida voluntad de la otra, mientras que sus propios y legítimos intereses se dejan de lado. De esta manera, la negociación basada en posiciones tensiona a menudo la relación entre las partes, y a veces las destruye. Empresas comerciales que llevan muchos años trabajando juntas se separan, los vecinos dejan de

hablarse. Los sentimientos amargos que se generan durante estos encuentros pueden durar toda una vida.

Muchas personas reconocen los altos costos de las negociaciones duras basadas en posiciones, especialmente para la relación entre las partes. Esperan entonces evitar estos costos mediante un estilo más amable de negociación. Prefieren ver a la otra parte como un amigo, antes que verla como un enemigo. En lugar de ponerle énfasis al propósito de la victoria, prefieren realzar la necesidad de lograr un acuerdo. En el juego de la negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso, y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos.

La Tabla 2 ilustra los dos estilos principales de negociación basada en posiciones: el suave y el duro. La mayoría de las personas creen que su selección de estrategias de negociación debe estar entre estos dos estilos.

El juego de negociación suave pone de relieve la importancia de construir y mantener una relación. Es un tipo de negociación que se da mucho entre las familias y amigos. Si se encuentran dos negociadores suaves, el proceso tiende a ser eficiente, por lo menos en cuanto a producir resultados rápidos. Como cada parte compite con la otra por ser generosa y amable, el acuerdo es altamente probable. Pero esta "suavidad" puede no ser prudente; cualquier negociación encaminada primordialmente a preservar la relación corre el riesgo de concluir en un acuerdo desequilibrado.

La amabilidad no es tampoco una solución. Sobre todo, cuando se enfrenta un negociador suave y amistoso con otro que juega la versión dura. En esta clase de negociación, el juego duro domina al suave. Si el jugador duro insiste en obtener concesiones y amenaza, mientras que el negociador suave cede e insiste en alcanzar un acuerdo, el juego de la negociación se inclina a favor del negociador duro. De este procedimiento resultará un acuerdo que puede no ser prudente, ya que será mucho más favorable para el negociador duro que para el suave. Si nuestra reacción ante un negociador duro e insistente es apelar a la versión suave basada en posiciones, probablemente perdamos hasta la camisa.

Tabla 2. Tipos de negociación basada en posiciones: suave y dura

SUAVE	DURA
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la victoria
Haga concesiones para cultivar la relación	Exija condiciones como condición para la relación
Sea suave con las personas y el problema	Sea duro con el problema y con las personas
Confíe en los otros	Desconfíe de los otros
Cambie su posición fácilmente	Mantenga su posición
Haga ofertas	Amenace
Dé a conocer su última posición	Engañe respecto a su última posición
Acepte pérdidas unilaterales para lograr acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio para acordar
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán	Busque la única respuesta: la que usted aceptará
Insista en lograr un acuerdo	Insista en su posición
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades
Ceda ante la presión	Aplique presión

La negociación en base a principios

Decíamos en párrafos anteriores que existe una alternativa a esta dicotomía. Si no nos gusta la idea de escoger entre las versiones dura y suave de la negociación basada en posiciones, podemos cambiar el juego.

Toda negociación se da en dos niveles. En el primero, la negociación trata lo esencial; en el segundo, se concentra -generalmente en forma implícita- en el procedimiento para tratar lo esencial. Lo esencial puede ser nuestro salario, los términos de un alquiler o el precio de algo. El segundo nivel de negociación se refiere a la manera de negociar lo esencial: negociación dura basada en posiciones, negociación blanda basada en posiciones, o algún otro método. Esta segunda negociación termina siendo un juego sobre el juego, un "meta-juego". Cada movimiento que hagamos en una negociación no se está refiriendo sólo al salario, al alquiler o a otras cosas de fondo; también contribuye a estructurar las reglas del juego. Nuestra jugada puede contribuir a mantener las negociaciones dentro de un cierto estilo, o puede constituir una jugada que cambie el juego.

Por lo general, no se toma en cuenta esta segunda negociación, porque parece ocurrir sin decisión consciente. Solamente cuando tratamos con alguien de otro país, sobre todo con respecto de alguien que proviene de una cultura muy distinta, advertimos la necesidad de establecer algún proceso aceptado para las

negociaciones de fondo. Pero consciente o inconscientemente, todo movimiento que hacemos es parte de la negociación sobre reglas de procedimiento, aún cuando esos movimientos parecen referirse exclusivamente a lo esencial.

La respuesta a la pregunta de si es mejor usar la versión suave o la dura de la negociación basada en posiciones es: “ni lo uno ni lo otro”. La respuesta sería cambiar el juego. Roger Fisher y William Ury, de la Escuela de Negocios de Harvard desarrollaron hace ya más de cuarenta años una alternativa a la negociación en base a posiciones: la negociación en base a principios o méritos, que puede resumirse en cuatro puntos básicos (Ver Tabla 3). Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede utilizarse casi en cualquier circunstancia. Cada punto trata de un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse.

Tabla 3. Negociación en base a principios. Puntos básicos

Las personas	Separe a las personas del problema
Los intereses	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones
Las opciones	Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar
Los criterios	Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo

a) Las personas:

Este primer punto responde al hecho de que los seres humanos no somos computadoras. Somos criaturas muy emotivas que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Por lo general nuestras emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos de las personas se identifican con sus posiciones. Por estos motivos, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, debe identificarse y solucionarse separadamente el “problema de las personas”.

De manera figurativa, sino literal, los participantes de la negociación deben verse a sí mismos como empeñados en un trabajo hombro a hombro, atacando

el problema y no atacándose mutuamente. De ahí la primera proposición: separar a las personas del problema.

b) Los intereses:

Este punto propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes. Ilustremos esto con un ejemplo. En los Estados Unidos, es común que los emergentólogos discutan con los cirujanos de trauma acerca de quién debe estar a cargo de las resucitaciones luego de un trauma. Como sólo una persona puede liderar, las posiciones son fundamentalmente incompatibles: o dirige un emergentólogo o dirige un cirujano de trauma. Pero, ¿cuáles son los intereses subyacentes de cada parte? Para los cirujanos de trauma es importante liderar la resucitación porque valoran su rol de "Capitán del barco". De hecho, este papel es un requisito para que el American College of Surgeons los certifique. Este título no tiene ninguna importancia para los emergentólogos. A ellos les preocupa fundamentalmente la capacitación de sus residentes. Un acuerdo que mantenga a los cirujanos como capitanes de barco y permita a los residentes de emergentología realizar las resucitaciones aborda los intereses de ambas partes. Por lo tanto, en toda negociación es importante tratar de comprender los deseos, preocupaciones y temores de la otra parte. Qué es específicamente lo que les hace rechazar propuestas que a nosotros nos parecen absolutamente razonables.

c) Las opciones:

La habilidad para inventar opciones es una de las más útiles para un negociador. Este punto responde a la necesidad de diseñar soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en presencia de un adversario estrecha muchas veces nuestra visión. La búsqueda de una única solución correcta inhibe la creatividad. Esto determina que comúnmente la única idea creativa sea sugerir que se parta la diferencia. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de un gran número de opciones: los juicios prematuros, la búsqueda de una única respuesta, el supuesto de que el tamaño de la "torta" es fijo, y la creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos". De allí la importancia de saber separar el acto de inventar opciones del de juzgarlas, de ampliar las opciones en discusión en lugar de buscar una respuesta única, de buscar beneficios mutuos y de inventar maneras de facilitarles a otros su decisión.

d) Los criterios:

Cuando los intereses son diametralmente opuestos, un negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable siendo sencillamente terco. Este método tiende a premiar la intransigencia y a producir resultados arbitrarios. Podemos enfrentar a este tipo de negociador insistiendo en que lo que él diga no nos resulta suficiente y que el acuerdo debe estar basado en algún criterio justo, independiente de la voluntad de cada parte. Esto no significa que los términos del acuerdo se basen en nuestros criterios, sino solamente que el resultado se rija por algún criterio justo, como el valor de mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. La discusión de estos criterios conducirá a que ninguna de las partes tenga que ceder ante la otra; ambas pueden acogerse a una solución justa, De allí la importancia de este cuarto punto básico: insistir en criterios objetivos.

Resumiendo: a diferencia de la negociación basada en posiciones, el método de negociación basado en principios pone su foco en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias y en criterios justos, logrando por lo general un acuerdo prudente. Permite lograr un consenso gradual sobre una decisión común en forma eficiente, sin todos los costos transaccionales que implica atrincherarnos en posiciones que más tarde tendremos que abandonar. Por otra parte, la separación de las personas del problema nos permite entendernos con el otro negociador como ser humano, en forma directa y con empatía, haciendo posible un acuerdo amistoso.

En la Tabla 4. Se compara este método de negociación según principios con la descrita negociación por posiciones de tipo duro y suave. Los cuatro puntos básicos del método aparecen en negrita.

Tabla 4. Negociación en base a posiciones (suave o dura) vs. Negociación en base a principios

SUAVE	DURA	BASADA EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios	Los participantes están solucionando un problema
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la victoria	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa
Haga concesiones para cultivar la relación	Exija concesiones como condición para la relación	Separe las personas del problema
Sea suave con las personas y con el problema	Sea duro con el problema y con las personas	Sea suave con las personas y duro con el problema
Confíe en los otros	Desconfíe de los otros	Proceda independientemente de la confianza
Cambie su posición fácilmente	Mantenga su posición	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones
Haga ofertas	Amenace	Explore los intereses
Dé a conocer su última posición	Engañe respecto a su última posición	Evite tener una última posición
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo	Invente opciones de mutuo beneficio
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán	Busque la única respuesta: la que usted aceptará	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde
Insista en lograr un acuerdo	Insista en su posición	Insista en criterios objetivos
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes
Ceda ante la presión	Aplique presión	Razone y permanezca abierto ante las razones. Ceda ante los principios, no ante las presiones

Estilos de negociación

Dado el nivel de complejidad de la atención médica actual y la necesidad de tomar decisiones entre grupos de personas apasionadas e inteligentes que tienen puntos de vista diferentes, las organizaciones deben gestionar el conflicto y negociar en busca de un verdadero acuerdo sobre asuntos importantes.

Toda negociación depende en gran medida de sus protagonistas, por lo cual debemos conocernos primero a nosotros mismos y con ello cuál es nuestro estilo. Veremos que tenemos virtudes a potenciar, pero también defectos que deben ser pulidos. Según las personas privilegien la relación interpersonal o el resultado, Kenneth Thomas (1976) distingue cinco tipos básicos de negociación entre individuos y grupos (Ver Figura 1).

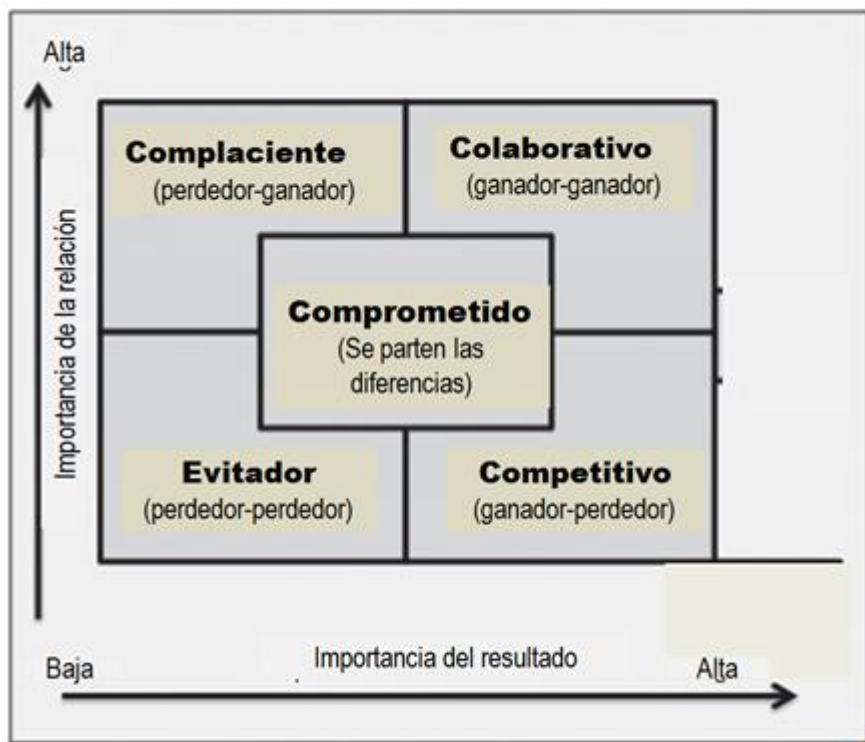
1. Estilo Evitador:

Este estilo de negociación refleja una baja consideración tanto por el resultado como por la relación. Generalmente una de las partes evita por completo la interacción, lo que suele dejar hilos sueltos y caminos poco claros, abriendo la posibilidad a nuevos desacuerdos y problemas. Actuamos de forma evasiva cuando consideramos que no es el momento ni el lugar adecuado para tratar el conflicto; también cuando el asunto es incómodo o embarazoso. Cuando esto sucede, lo aplazamos, damos un rodeo o ponemos cualquier pretexto para no abordarlo. Las personas que adoptan esta posición tienden a dar más de lo que pueden recibir y terminan retirándose. Este retiro se produce porque la persona se siente en desventaja o piensa que no saldrá beneficiada, con el riesgo adicional de terminar cediendo, algo que nadie quiere. Puede caracterizarse como una estrategia de negociación en la que todos pierden (lose-lose)

2. Estilo Complaciente:

En este estilo de negociación, una de las partes consiente a la otra para evitar el conflicto. Refleja una baja importancia por el resultado a expensas de una gran preocupación por no alterar la relación. La persona que cede suele comprometerse y aceptar las reglas e intereses de quien se impone, en detrimento de los propios. Se puede caracterizar como una estrategia en la que uno pierde y otra gana (lose-win) ¿Cuáles son los motivos que pueden llevar a una persona a ceder? El principal suele ser privilegiar la relación para tener algún beneficio tal vez más importante en el futuro, en el futuro.

Figura 1. Grilla de estilos de negociación. (Thomas, 1976)



3. Estilo competitivo:

En este estilo, ambas partes se esfuerzan por ser el "ganador". Le da una gran importancia al resultado de la negociación, pero poca al efecto que pueda tener sobre la relación. Suele entrar en juego el "regateo". También se caracteriza por ser una estrategia en la que uno gana y otro pierde (win-lose). Es un estilo que suele utilizarse cuando la negociación es un evento aislado, sin expectativa de relaciones futuras, con objetivos a corto plazo e incompatibles entre las partes y donde la previsión es que la otra parte también escoja una estrategia de competición.

4. Estilo colaborativo:

El estilo colaborativo le da una gran importancia al resultado, pero también se preocupa por la relación. Ambas partes trabajan juntas para encontrar una solución mutuamente aceptable con el fin de mantener la relación en curso y lograr resultados en las que todos salgan ganando (win-win). La negociación colaborativa también incorpora la idea del pensamiento innovador que lleva a encontrar nuevas oportunidades que beneficien a ambas partes. Quienes se

embarcan en una negociación colaborativa no tienen problemas en dar más de lo que reciben, participan en lugar de retirarse y respetan las reglas del juego. Es claramente el mejor estilo a utilizar cuando la relación entre las partes es continuada y se buscan tanto objetivos de corto como de largo plazo. Las partes están dispuestas a entenderse y a compartir información de manera transparente.

6. Estilo comprometido

En este estilo de negociación, ambas partes "pierden" un poco y cada una de ellas renuncia a algo para llegar a un acuerdo. Combina elementos de los otros cuatro estilos. Tanto la relación como los resultados se consideran importantes, pero en vez de crear valor adicional para que ambas partes puedan obtener lo que necesitan, este estilo "parte las diferencias". Puede ser una posición alternativa útil cuando se buscan resultados, pero no hay tiempo ni recursos suficientes para seguir la opción colaborativa; evita a su vez el estilo competitivo de "ganar a toda costa" que destruirá la relación.

Los equipos de salud deben comprometerse a utilizar la negociación colaborativa siempre que sea posible. Este suele ser el único estilo de negociación que produce soluciones viables para gestionar los recursos, brindar las mejores opciones para los pacientes y preservar la relación entre las partes.

Los rasgos distintivos de la negociación colaborativa son la indagación/apreciación del punto de vista del otro y el autorreflexión, que permiten a los negociadores descubrir las razones que subyacen en las distintas posiciones. La indagación apreciativa consiste en hacer preguntas sencillas para conocer mejor las necesidades e intereses de la otra persona. El autorreflexión, por su parte, se produce cuando cada participante se esfuerza por comprender los deseos que están llevando a la mesa de negociación. Durante las negociaciones, ambas partes deben trabajar para reconocer sus propias emociones y mantenerlas bajo control. Cuando los participantes se sienten frustrados o enfadados, por ejemplo, son menos capaces de distinguir las posiciones de los intereses y de participar eficazmente en negociaciones colaborativas.

A lo largo de una negociación, los individuos deben intentar ser conscientes del momento en el que su estado mental les está frenando el proceso de negociación, Esto puede requerir que el individuo se aleje momentáneamente, o se tome una pausa.

Aunque constituya un verdadero desafío, los beneficios de una negociación colaborativa merecen el esfuerzo. Al participar simultáneamente en la

indagación apreciativa y el autorreflexión, los negociadores tienen más posibilidades de que se satisfagan las necesidades de ambas partes y se identifiquen aspectos de un problema que no se habían tenido en cuenta inicialmente. Esto puede dar como resultado soluciones originales que resuelvan los problemas en beneficio de todos.

Etapas de una negociación

Existen infinitas descripciones acerca de las etapas del proceso de negociación, pero pueden resumirse básicamente cinco pasos comunes para lograr un resultado exitoso:

1. Preparación

Se trate de una etapa vital del proceso de negociación. Durante la misma, el negociador trata de hacer primero un diagnóstico de la situación: recoge información, la organiza y reflexiona sobre ella. El análisis debe basarse en los cuatro principios básicos: las personas, los intereses, las opciones y los criterios. También considera los problemas humanos de las percepciones sesgadas y las comunicaciones poco claras. Para prepararse, debe investigar ambos lados de la discusión e identificar cualquier posible compensación, determinando los resultados posibles más deseados y menos deseados. Es importante en esta etapa definir su "Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (BATNA, por sus siglas en inglés).

Un negociador estratégico se concentra en las áreas en las que se prevén puntos de acuerdo y no en las áreas de conflicto. Tiene en cuenta un amplio abanico de resultados al planificar la negociación y, al haberse preparado para los escenarios más difíciles, reduce la posibilidad de ser sorprendido durante la negociación. Es importante abordar una negociación con un conjunto de objetivos y no con un único objetivo inflexible, con una gama claramente definida de puntos mínimos y máximos de acuerdo. La elaboración de una lista de objetivos antes de iniciar una negociación hace que ésta se centre en el resultado deseado.

2. Intercambio de información

En esta etapa de la negociación ambas partes intercambian sus posiciones iniciales. Se debe permitir que cada una comparta sus intereses y preocupaciones subyacentes sin interrupciones, incluyendo lo que pretenden recibir al final de la negociación y por qué sienten de la manera que sienten. Es

en esta etapa donde más juega la capacidad de realizar las preguntas adecuadas y de escuchar activamente.

Al igual que el clínico experto, el negociador eficaz hace preguntas para comprender las necesidades de los demás. Al hacerlo, establece los objetivos, necesidades y deseos de todas las partes. Las preguntas ayudan a derribar las barreras y a establecer una mejor comunicación entre las dos partes. Un negociador hábil rara vez utiliza comportamientos de ataque y defensa, porque este tipo de acciones pueden interferir con la comunicación y provocar que la otra parte se ponga a la defensiva y sea poco flexible.

El médico o profesional de la salud que esté negociando debe escuchar activamente a todas las partes implicadas en la negociación. La escucha activa transmite a los demás el mensaje de que han sido escuchados y comprendidos, y de que sus sentimientos son apreciados y aceptados. El que escucha no debe juzgar, y debe generar un sentimiento de tolerancia, comprensión y empatía. Parafrasear es una habilidad de escucha activa. Al reformular lo que ha dicho el interlocutor, uno le está diciendo que ha escuchado lo que ha dicho. También sirve para comprobar si hemos entendido correctamente lo que nos han dicho. El parafraseo también sirve para mantener la atención del negociador. Se pueden aprender las habilidades de la escucha activa, y muchos médicos las han aprendido durante su formación clínica. Aunque al principio estas habilidades pueden parecer incómodas o artificiales, con el tiempo, estas competencias de negociación se convierten en algo natural.

3. Aclaraciones

Durante esta etapa, ambas partes continúan la discusión que comenzaron cuando intercambiaron información al justificar y reforzar sus afirmaciones. Si un lado no está de acuerdo, con algo que dice el otro, deben discutir ese desacuerdo en términos tranquilos para llegar a una zona de entendimiento. Se trata de una etapa en donde se reflexiona conjuntamente sobre las implicancias de lo que cada una de las partes propone.

Esto requiere ir más allá de repetir el contenido de lo que la otra persona está diciendo, indicándole al orador la forma en la que usted decodifica la sustancia del mensaje. Esto puede hacerse extrapolando a nuestro contexto las ideas del interlocutor, utilizando frases como *"entonces, eso podría llevar a una situación en la que..."*, o *"¿estás sugiriendo que podríamos...?"*. Reflexionar o extrapolar el contenido sirve para ampliar y profundizar la discusión de la negociación.

La invitación a hacer comentarios y preguntas ayuda a involucrar a todas las partes en el proceso de negociación. Sirve para crear un sentimiento de solución de problemas y ayuda a aclarar los objetivos, las necesidades y los deseos. El buen negociador busca que la discusión sea atractiva y participativa, para que todos se sientan cómodos en la interacción y se faciliten las relaciones interpersonales.

4. Discusión y resolución de problemas

Este paso es la esencia del proceso de negociación, durante al cual ambas partes comienzan la discusión. Durante esta fase, cuando ambas partes se están comunicando buscando un acuerdo, los mismos cuatro elementos serán el mejor tema de discusión (las personas, los intereses, las opciones y los criterios). Se pueden reconocer y manejar las diferencias de percepción, los sentimientos de frustración o de ira, y las dificultades en la comunicación. Cada parte debe llegar a entender los intereses de la otra. Entonces cada una puede colaborar en la generación de opciones que sean mutuamente ventajosas, buscando resolver intereses opuestos en base a criterios objetivos.

La habilidad para inventar opciones es una de las más útiles para un negociador. Para poder hacerlo se deben superar cuatro obstáculos principales: los juicios prematuros, la búsqueda de una sola respuesta, el supuesto de que la "torta" es de tamaño fijo (uno pierde y otro gana), y la creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos". El remedio para esto consiste en separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas, ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta, buscar beneficios mutuos e inventar maneras de facilitarles a otros su decisión.

Los acuerdos negociados se producen cuando se acuerdan los intereses comunes de cada parte. Esto se conoce como "la zona de acuerdo" y es el resultado de cualquier negociación exitosa, más allá del modelo de negociación utilizado. Llegar a la zona de acuerdo depende de la calidad de las alternativas propuestas por cada parte en búsqueda de un acuerdo y de la capacidad de negociación de las personas sentadas en la mesa de discusión. Si no se llega al punto en el que un acuerdo satisfaga las necesidades de ambas partes, lo más posible es que éstas no lleguen nunca a ponerse de acuerdo. No llegar a un acuerdo cuando una de las partes no puede satisfacer las necesidades básicas de la otra es mejor que llegar a un acuerdo que deje a una de las partes fundamentalmente insatisfecha. Reconocer el problema puede ser a menudo un paso crítico para la creatividad, para pensar "fuera de la caja".

Determinar si existe una zona de acuerdo entre las dos partes es un principio clave de la negociación. El negociador hábil identifica si existe alguna posibilidad de de acuerdo y en qué puntos.

5. Conclusión e implementación del acuerdo

Una vez acordada una solución aceptable, ambas partes deben agradecerse mutuamente por la discusión, sin importar el resultado de la negociación. En un ambiente de trabajo como el del hospital, las negociaciones exitosas tienen que ver con crear y mantener buenas relaciones a largo plazo. Luego, deben describirse las expectativas de cada parte y comprometerse a implementar lo acordado de manera efectiva.

Recomendaciones de los expertos

Muchas negociaciones incluyen la figura de mediadores o facilitadores. Su estrategia para lograr una resolución eficaz y adecuada de problema incluye estos conceptos claves:

Garantice la comunicación

La gente suele hacer suposiciones sobre los demás, y especialmente sobre sus adversarios. A menudo, lo que oyen es lo que esperan oír y no lo que la otra parte está tratando de decir realmente. Una de las tácticas que un facilitador puede utilizar consiste en preguntarle a otra parte qué cree que está diciendo la otra y viceversa. Cuando se hace esto, muchos se sorprenden de la diferencia entre la percepción y la realidad. Asegurar una comunicación real y efectiva es el primer paso.

Cuando repita lo que usted crea que ellos han dicho, expréselo en forma positiva, dando toda la fuerza a sus argumentos. Podría decir, por ejemplo, *"Ustedes tienen un argumento fuerte. Déjenme ver si puedo explicarlo. Me parece que es de la manera siguiente..."* Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte. Pero a menos de que logre convencerlos de que entiende su manera de ver el problema, usted no podrá explicarles su propio punto de vista. Una vez que usted ha explicado el punto de vista ajeno, exponga los problemas que usted le ve a la propuesta del otro. Si es capaz de explicar su punto de vista mejor que ellos mismos, y después lo refuta, usted maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimiza la posibilidad de que ellos crean que nos los ha comprendido.

Reconozca las emociones

Los conflictos suelen cobrar vida propia. Una herida que se deja sin suturar puede supurar, dejando como secuela una infección aún mayor. En una negociación, especialmente cuando existe un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un problema en común. Primero reconozca y comprenda las emociones, las de ellos y las suyas. Indague acerca de lo que está produciendo las emociones, hágalas explícitas y reconózcalas como legítimas.

Construya relaciones

La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual resulta importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones y negociaciones futuras. De hecho, con muchos clientes, socios, miembros de la familia, funcionarios del gobierno o naciones extranjeras, la continuidad de la relación es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular.

Saque a la gente de sus posiciones

Ya hemos hablado de la diferencia entre posiciones e intereses. Cuando las personas están en desacuerdo, llegan a ver sus posiciones como si fueran sus intereses, confundiendo los medios con los fines. Por separado y en privado, el facilitador puede ayudar a cada una de las partes del problema a entender la diferencia y a ver con más claridad cuáles son sus propios intereses -y los intereses que tienen en común con sus oponentes-. De nuevo, las posiciones suelen ser incompatibles; los intereses, no. Ahora bien, la ventaja de analizar las posiciones para encontrar los intereses subyacentes está clara. Cómo hacerlo, no tanto. Por lo general una posición es concreta y explícita; pero los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez inconsistentes. ¿Cómo se debe proceder para comprender los intereses que entran en juego en una negociación, recordando que entender los intereses de la otra parte es por lo menos tan importante como comprender los propios? Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro preguntando, por ejemplo: "*¿Por qué?*", o "*¿Por qué no?*".

Las formas y el encuadre importan

En una negociación, no importa sólo lo que se dice, sino cómo se dice. Es conocida una vieja anécdota sobre dos monjes. El primero dice: "*Le pregunté al*

abad si podía fumar mientras rezaba y me dijo que no". El otro monje le responde: *"Eso es extraño, le pregunté al abad si podía rezar mientras fumaba y me dijo que sí"*. Al comunicar, claramente la sustancia importa: pero el estilo y la estructura también. Las investigaciones demuestran que nuestra tolerancia al riesgo cambia según la forma en que se enmarcan las opciones. Es relativamente más probable que las personas acepten el riesgo cuando las opciones se presentan como medios para evitar pérdidas y son más reacios al riesgo cuando las mismas opciones se presentan como oportunidades para obtener ganancias. Las formas también son importantes. Se debe garantizar un tono profesional y adecuado para que el proceso fluya, evitando colisiones. Si existe un mediador, el mismo debe ayudar a superar la reticencia (en el mejor de los casos) o la intimidación (en el peor) que pueden suponer las diferencias de jerarquía profesional. También es útil, sobre todo en estos casos, hacer evidente y real que alguien en posición de autoridad está escuchando, comprendiendo y garantizando la seguridad psicológica de todos en la conversación.

Haga que las partes sean realistas

Uno de los obstáculos más frecuentes para una negociación exitosa es la creencia de al menos una de las partes de que no tienen nada que negociar; de que las circunstancias son tales que pueden quedarse con "todo" aunque nunca se sienten a hablar de ello. Rara vez es así, pero la racionalización es un rasgo humano común. En estas circunstancias, una parte neutral creíble puede ayudar a las personas a evaluar sus alternativas de una manera más realista.

Aporte nuevas ideas viables

Una vez que todos comprenden las necesidades, las preocupaciones y los límites de los demás, la atención debería centrarse en el desarrollo de soluciones que tengan dos características. La primera es satisfacer en la medida de lo posible las necesidades de cada parte a un costo aceptable para la otra. La otra consiste en conseguir resultados que beneficien a todos y que sean apropiadas no sólo para los contendientes inmediatos, sino para la organización y la misión que tienen en común.

A veces, el "brainstorming" funciona, fomentando la libertad de sugerir ideas sin restricciones. La "tormenta de ideas" tiene como objeto producir tantas ideas como sea posible para solucionar el problema. La regla fundamental consiste en posponer toda crítica y evaluación de las ideas. El grupo se limita a inventar ideas sin detenerse a pensar si son buenas o malas, realistas o no. Eliminados esos obstáculos, una idea debe estimular otra. Las mejores ideas son las que provienen de las propias partes, ya que entonces se ven a sí mismas como

autoras y propietarias de la solución. Sin embargo, a veces las mismas partes se quedan atascadas: puede que no tengan una visión lo suficientemente amplia como para ser capaces de ver soluciones completas, o pueden tener evaluaciones incorrectas de lo que es realmente posible. En el caso de los hospitales, los directores médicos suelen tener una visión global de la institución. Y suelen tener un buen sentido de lo que es real. Sólo una advertencia para estos directores médicos: examinen sus propias ideas con cada parte por separado antes de soltarlas en presencia de todos. Podrían crear una situación incómoda que sería contraproducente.

Considere los intereses de quienes no están en la mesa de negociación

En toda negociación, y los hospitales no son la excepción, es importante que las partes consideren los intereses de las personas a quienes la negociación afectará y que no se encuentran sentadas en la mesa. Una estrategia de negociación es más sólida si toma en cuenta a todas las partes relevantes; si alguien puede influir en la negociación o será impactado por la misma, debe tenerse en cuenta a esa persona. Las preguntas a realizarse en esta circunstancia son: ¿Deberíamos involucrar a esta persona en la negociación o mantenerla fuera de ella? ¿Qué papel podría jugar esta persona en la implementación del plan? ¿Podría arruinarlo? ¿Cuál sería su posible reacción? ¿Conviene discutir entre nosotros los asuntos primero y acercarnos a esta persona más tarde en busca de consenso y cooperación?

Problemas de esta índole surgen en una miríada de contextos, como por ejemplo en los hospitales cuando una decisión tomada por la alta dirección sale mal porque los profesionales de la primera línea de atención (médicos, enfermeros) no participaron de la discusión. Los intereses y las perspectivas de estos últimos apoyarán u obstaculizarán los resultados esperados. Una decisión o política puede parecer brillante (o al menos la mejor opción) cuando se consideran los intereses y limitaciones de las partes sentadas en la mesa, pero puede convertirse en una idea terrible al momento de ampliar la visión incluyendo a otras partes que son relevantes.

Involucre a un mediador externo

Incluso los buenos mediadores internos deberían a veces involucrar a un mediador independiente. En un hospital, por ejemplo, las cicatrices de luchas previas y los antecedentes pueden llevar a alguna de las partes a cuestionar la capacidad del director médico para ser neutral, o a sospechar que tiene una agenda no revelada. Además, una persona externa experimentada no se vería limitada por el marco de referencia de la persona interna.

Palabras finales

La vida hospitalaria está llena de problemas y prioridades que compiten. Su resolución requiere negociación. El objetivo es una solución duradera que requiera al menos un mínimo de aceptación por parte de todas las partes interesadas. Los principios tratados en este artículo introductorio son pocos, pero significativos.

A veces las personas no pueden ver un problema desde otro punto de vista que no sea el suyo. En una negociación, para que alguien coopere en la resolución del problema de uno, éste tiene que ayudar a resolver el problema del otro. Eso, a su vez, requiere entender cuál es ese problema, tal y como la otra parte lo entiende.

Esto resulta a veces muy difícil por la enorme diversidad de “tribus” que conviven en el hospital. Los médicos piensan de un modo diferente que los enfermeros y ambos razonan de una manera muy distinta a la de los administrativos y gerentes no médicos. Difieren en su lenguaje, en las formas de hacer las cosas y en las suposiciones sobre lo que está bien y lo que está mal. Cuando los gurús de la negociación hablan sobre los retos de la resolución de problemas interculturales, bien podrían estar describiendo la Babel de un hospital moderno.

Superar estas barreras para la resolución eficaz de problemas requiere de conocimientos y habilidades. Los médicos resuelven problemas médicos todos los días, pero no están lo suficientemente capacitados para resolver problemas de relación o incluso institucionales. Esto no quiere decir que la resolución de problemas relacionales sea algo que los aficionados no deban intentar, sino que, en el entorno acelerado y estresante de la atención al paciente, se necesita un tiempo precioso y un esfuerzo consciente para pensar en cómo se pueden evitar o superar los obstáculos.

La negociación es una habilidad que requiere entrenamiento y debe practicarse con regularidad, focalizándose en los conceptos que se discuten. De lo contrario, es mucho más probable que los participantes, ante un desacuerdo, caigan en interacciones menos eficaces e insatisfactorias. Las organizaciones deberían generar una conciencia colectiva de negociación colaborativa, haciendo eje en sus principales componentes cada vez que puedan. Los miembros más valientes del equipo adoptarán esta idea, y la garantía de seguridad psicológica sentará las bases para que se produzca dicha negociación.

La negociación, como la prestación de atención médica, se basa en comprender y relacionarse con las personas de manera más efectiva. Los profesionales de la salud y los administradores que desarrollen las habilidades de negociación efectiva descubrirán que están mejor equipados para sanar, colaborar e innovar.

Bibliografía-Fuentes consultadas

El presente artículo surge de la lectura, resumen y "mezcla" de conceptos incluidos en distintos libros y artículos clásicos de negociación. Por orden de "peso específico" en mi escrito, estos documentos son:

Roger Fisher y William Ury (Harvard Business School). "Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder" Edición en español. Ed. Norma (Bogotá), 1985

Anastakis DJ. Negotiation skills for physicians. *Am J Surg.* 2003 Jan;185(1):74-8.

Malhotra, Deepak, and Manu Malhotra MD. "Negotiation Strategies for Doctors and Hospitals." *Harvard Business Review Blogs* (October 21, 2013).

<http://blogs.hbr.org/2013/10/negotiation-strategies-for-doctors-and-hospitals/>.

Mellman D, Dauer EA. Negotiation: the CMO's indispensable skill. *Physician Exec.* 2007 Jul-Aug;33(4):48-51. PMID: 17715708.

Clay-Williams R, Johnson A, Lane P, Li Z, Camilleri L, Winata T, Klug M. Collaboration in a competitive healthcare system: negotiation 101 for clinicians. *J Health Organ Manag.* 2018 Apr 9;32(2):263-278.

Frankel A, Haraden C, Federico F, Lenoci-Edwards J. A Framework for Safe, Reliable, and Effective Care. White Paper. Cambridge, MA: Institute for Healthcare Improvement and Safe & Reliable Healthcare; 2017.

Lewicki, R.J., & Hiam, A. (2007). The flexibility of the master negotiator. *Global Business and Organizational Excellence*, 26, 25-36.