

**Unidad de Comunicación
Facultad de Medicina
Universidad de Chile**

Negociación y Retroalimentación

Del 22 al 72% de las indicaciones médicas son seguidas por los pacientes, incluso cuando la información entregada ha sido recabada como comprendida. Algo sucede con la relación con el paciente, que hace que éste no se comprometa en su tratamiento.

Una respuesta a esta dificultad tiene que ver con la labor educativa, de negociación y motivación del médico. Hoy en día está demostrado, que para que el paciente se adhiera a un tratamiento, se le debe educar al respecto y se le debe motivar a seguirlo desde sí mismo y no impositivamente.

Una vez que el médico ha revisado la información que aporta a un diagnóstico y respondido a la reacción emocional que puede producir la entrega de un diagnóstico, debe comenzar a negociar el plan de tratamiento con el paciente y entregarle herramientas que permitan mantener este plan.

Existen 7 pasos básicos para la negociación y mantenimiento del plan de tratamiento:

- 1) Chequear la información que tiene el paciente sobre el diagnóstico
- 2) Describir los objetivos del tratamiento sugerido y de otras opciones si existieran, así como también el plan de tratamiento y otras alternativas de plan.
- 3) Chequear si ha comprendido el paciente la información
- 4) Escuchar las preferencias del paciente en el tratamiento y su compromiso con este en términos de seguirlo
- 5) Negociar un plan de tratamiento cooperativamente

Muy a menudo los deseos del paciente difieren de los del médico. El desarrollo del plan de tratamiento debe ser hecho en conjunto con el paciente consultante. Hay que preocuparse de que la información que se está intercambiando es clara para ambas partes, de manera que se pueda llegar a un acuerdo en el tratamiento. Una vez que se ha descrito y, preferentemente, escrito el tratamiento, es importante

anticipar algunos problemas que pudieran suscitarse, así como dar soluciones a éstos.

Siempre es importante preguntarle al paciente cuáles son sus temores y cómo solucionaría él algunos de los problemas que pudieran ocurrir durante el tratamiento. Algunos de los problemas más típicos son el olvido de la medicación, salirse de un régimen, etc. Si el paciente provee soluciones, el pronóstico en la adherencia al tratamiento será mejor. Ahora bien, si el paciente no menciona algunos de los problemas esperables, es importante que el médico se los refiera. Así también respecto a la búsqueda de soluciones. Si el paciente no da con una solución a los problemas expuestos, hay que ayudarlo sugiriéndole algunas técnicas como ayuda memorias, visitas de control, lecturas, etc.

- 6) Lograr el compromiso activo del paciente a intentar mantener el plan de tratamiento
- 7) Explicitar estrategias que prevengan recaídas.

Retroalimentación

Al hablar de negociación, es indispensable hablar de retroalimentación, en el sentido de que es la única forma en que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente.

El concepto de retroalimentación o Feedback, se refiere a aquel flujo circular de información que vuelve a introducirse al sistema para informarle acerca de los efectos de sus acciones anteriores con el objetivo de que pueda controlar y corregir sus acciones futuras, y lograr el objetivo establecido.

La retroalimentación puede ser positiva o negativa. En el caso de la retroalimentación negativa, aquella parte de la salida de un sistema que vuelve a introducirse en el sistema como información de dicha salida, se utiliza para corregir y disminuir la desviación de la salida con respecto a una norma establecida. La retroalimentación negativa es importante entonces para la homeostasis de un sistema, esto es para el logro y mantenimiento de la estabilidad. En la retroalimentación positiva, la misma información actúa como una medida para aumentar la desviación de la salida llevando al cambio o pérdida de la estabilidad.

El Enfoque Interaccional sostiene que los sistemas interpersonales (desconocidos, amigos, familias, etc.), pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, puesto que el comportamiento de cada persona afecta el comportamiento de cada una de las otras personas y es, a su vez, afectado por éstas. En una secuencia interaccional, la respuesta de un comunicador actúa como estímulo para la respuesta del otro. El comportamiento de uno causa el comportamiento del otro y éste, a su vez, causa el del primero y así sucesivamente. Los diferentes participantes de una interacción se relacionan en forma circular. Es por esto, que no tiene sentido hablar de quién es el causante inicial de una comunicación o interacción. En esta no hay comienzo ni fin, así como no lo hay en un círculo. La importancia pragmática del concepto de retroalimentación y causalidad circular radica en que, con demasiada frecuencia, se corta arbitrariamente esta cadena de interacciones circulares y se identifica un comportamiento como efecto exclusivo del comportamiento del otro (ella se deprime porque él la regaña porque ella se deprime). Lo importante aquí no es considerar quién fue el primero en comunicar algo sino considerar la interacción circular global y su sentido o función para el sistema mayor (pareja, familia, etc.).

El concepto de homeostasis se refiere a la estabilidad, equilibrio o estado constante de un sistema frente al cambio externo. Este equilibrio es generalmente mantenido mediante la retroalimentación negativa.

El feedback afectivo es un proceso de dar información a una persona o grupo, de tal manera que lo ayude a mejorar su conducta hacia el logro de sus objetivos.

El feedback positivo, tanto como el negativo, es necesario para el individuo para mantener un enfoque equilibrado de su comportamiento. Él necesita saber no solo lo que está haciendo en forma inefectiva, sino también lo que está haciendo en forma efectiva, con el objeto de corregir una forma de comportamiento, para continuar con la otra.

Antes que el feedback efectivo puede tener lugar, las barreras entre el emisor y el receptor deben ser destruidas y debe establecerse una relación de confianza y sinceridad. La relación debe caracterizarse por la preocupación y el deseo de dar ayuda y no por la competencia, destructividad y manipulación.

¿Qué clase de información es útil para mantener el equilibrio?

a) La información objetiva:

Las observaciones de acciones o palabras que la persona hace, por ejemplo: “Hablaste durante 5 minutos seguidos”. “Tu cara se puso roja cuando Luis mencionó el tema.” “Empezaste a tartamudear por primera vez cuando tocamos ese tema”.

b) Información subjetiva:

Cómo se sintió uno ante las acciones de otra persona. Ej: “Me sentí incómoda cuando tartamudeaste”. “Me enojé cuando no quisiste dar información”. “Cuando apoyaste la proposición de Jaime me sentí bien”.

¿Cómo dar feedback?

- a) Es más probable que el feedback sea comprendido cuando se da inmediatamente después que se ha observado la conducta. Ej. “Juan, he notado estos últimos días que tú a veces interrumpes a los demás.”
- b) Es más probable que al feedback sea comprendido y aceptado cuando describe una conducta específica observada.
- c) Un feedback útil revela la reacción emocional de uno ante la conducta del otro sin hacer juicios morales o éticos acerca de la conducta. Palabras como “aliviado, enojado, triste, excitado, confuso, temeroso”, describen reacciones emocionales. Palabras como “justo, errado, madura, inmaduro, bueno, malo, debido, indebido”, expresan juicios morales o éticos.
- d) El feedback es más significativo cuando viene de varias personas y no sólo de una.

¿Cómo recibir el feedback?

- a. Es más probable que se comprenda el feedback si el receptor escucha con atención
- b. Puede asegurarse la comunicación si el receptor reformula el feedback. Si el receptor puede repetir el mensaje con sus propias palabras a satisfacción del emisor, ambos saben si el mensaje llegó.
- c. El receptor puede aprender si el feedback representa sólo la opinión de una persona o de un consenso, comprobado con los demás en grupo.
- d. El feedback no requiere que el receptor cambie su conducta.

La mejor manera de lograr un feedback es darlo.

Ahora bien, en un sentido más práctico y a favor de aligerar el proceso de la negociación, a continuación se entregan algunas sugerencias:

REGLAS DE LA RETROALIMENTACIÓN ACERTADA

1. Examinar la buena disposición del que recibe la información
2. Examinar si esa información es la adecuada
3. Examinar si el momento escogido es el propicio
4. Dosificar bien la información
5. Examinar si la información que se aporta es realmente deseada
6. Entregar en forma concreta la información (no vaga)
7. Explicar los motivos que impulsan a dar información
8. Examinar si la información ha sido correctamente captada
9. Examinar la propia capacidad de autocrítica

Claves para dar Feedback o Retroalimentación Efectivamente

Para dar Feedback Efectivo	Feedback No Efectivo
1.- Debe darse inmediatamente	1.- Darlo postergadamente
2.- Debe ser sobre una conducta específica observada	2.- Concluir generalidades o vaguedades; desvirtuar a la persona; hacer interpretaciones egocéntricas respecto a las motivaciones del otro
3.- Debe contener nuestra reacción afectiva a esa conducta	3.- Hacer juicios de valor
4.- En lo posible, debe coincidir con las percepciones y reacciones afectivas consensuales y de la justa medida en relación a la conducta-estímulo	4.- Autoreferir las percepciones y reacciones afectivas a nuestra individualidad, olvidando lo consensual y exagerando o aminorando la información

Claves para recibir Feedback o Retroalimentación Efectivamente

Para recibir Feedback Efectivamente	No Efectivamente
1.- Escuche	1.- Preparar un alegato
2.- Reformule el mensaje	2.- Suponer que ha comprendido
3.- Averigüe si hay consenso	3.- Suponer consenso o exclusividad
4.- Conserve autonomía	4.- Someterse a la presión del grupo
5.- Demuestre disposición para dar y recibir Feedback	5.- Pedir Feedback, pero guardar para sí sus percepciones y reacciones afectivas