

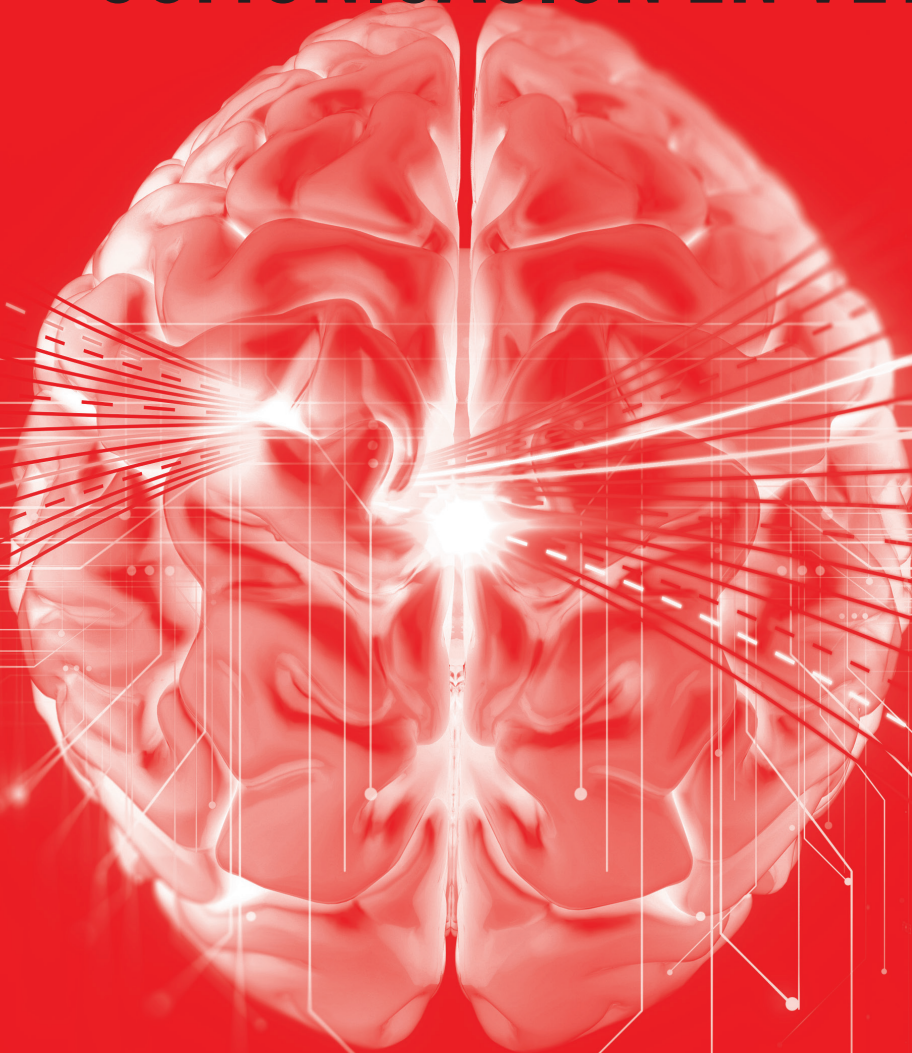
EDICIÓN ESPECIAL

veterinary/ focus

La revista internacional para el veterinario de animales de compañía **Febrero 2020**

EL FACTOR C: LA HABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN VETERINARIA

**Cindy Adams
Antje Blättner
Miguel Ángel Díaz
Iván López Vásquez**

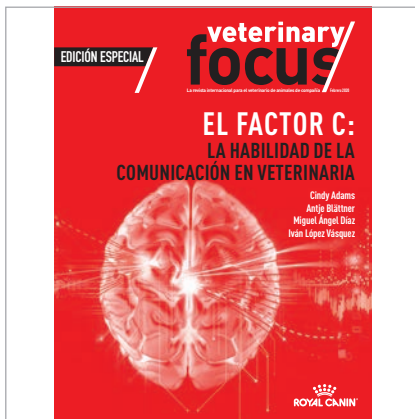



ROYAL CANIN®

EL FACTOR C
LA HABILIDAD DE LA
COMUNICACIÓN EN VETERINARIA

EL FACTOR C

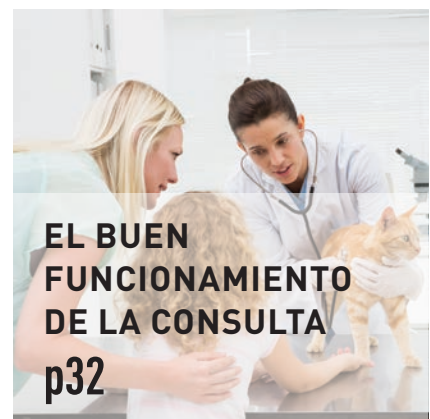
LA HABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN EN VETERINARIA



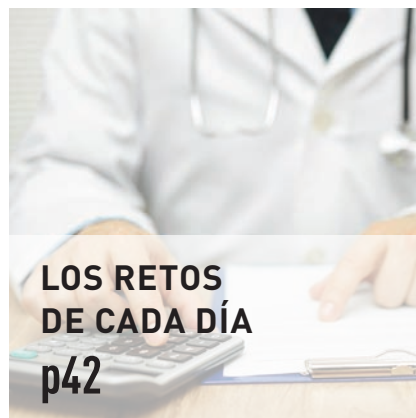
“MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON EL PROPIETARIO TIENE MULTITUD DE CONSECUENCIAS POSITIVAS PARA EL VETERINARIO.”



“Saber interpretar el lenguaje corporal del propietario y practicar la escucha activa son prerrequisitos para una comunicación efectiva.”



“Al contrario de lo que podríamos pensar, hacer preguntas al propietario no alarga la duración de la consulta.”



“Para manejar correctamente las objeciones o quejas es necesario utilizar técnicas que te mostramos en esta Edición Especial de *Veterinary Focus*.”

© Shutterstock

UNA BUENA COMUNICACIÓN MEJORARÁ TU CALIDAD DE VIDA

“Los veterinarios deberían desarrollar sus habilidades de comunicación al igual que todas las demás habilidades clínicas”.

Vivimos en un mundo dominado por la comunicación, con los excesos que eso conlleva. Nadie se salva. Las nuevas tecnologías y los medios digitales, incluyendo las redes sociales, cambian los estándares, así como el contexto.

Para los veterinarios, una mala comunicación no solo implica el riesgo de perder clientes, sino también el riesgo de una mala comprensión de sus pautas, lo que deriva en consecuencias para la relación cliente-veterinario y potencialmente, para el paciente.



De hecho, no hay nada más frustrante que ver un perro o un gato mal atendidos, debido a que el cliente no pudo entender correctamente a su veterinario. Por ejemplo, ¿cuántas veces, al diagnosticar una alergia alimentaria, el propietario ha dado la dieta hipoalergénica prescrita, pero igualmente ha seguido dando al animal premios o restos de comida porque no entendió lo que era una dieta de eliminación?

Está claro que para prevenir el desgaste mental del veterinario se requieren mejores habilidades de comunicación, no solo con los propietarios, sino también con su equipo, si bien esto último, no será el tema principal de este número.

Garantizar un mejor bienestar para el veterinario, así como una mejor eficiencia clínica, es la razón por la cual nuestro equipo de autores internacionales ha compilado esta Edición Especial de *Veterinary Focus*.

En estas páginas no solo encontrarás revisiones teóricas y una amplia variedad de consejos, sino también ejercicios prácticos. Además de las clásicas situaciones de la consulta, encontrarás casos particulares de quejas y de peticiones poco factibles de algunos clientes, así como la mejor manera de abordarlas.

¡Feliz lectura!

Philippe Marniquet,
DVM, Dipl. ESSEC
Royal Canin



AUTORES

Los autores proceden de diferentes países y culturas y cuentan con una gran experiencia a nivel internacional. Durante la elaboración de esta edición especial de *Veterinary Focus* se celebraron dos reuniones presenciales en las que los autores compartieron sus ideas y se aseguraron de incluir en este número los problemas más frecuentes a los que hoy en día se enfrentan los veterinarios.



© Manuel Fontègne

Cindy Adams

Canadá
MSW, PhD

Cindy Adams es Profesora del Departamento de Ciencias Diagnósticas y Clínicas Veterinarias de la Universidad de Calgary, donde ha desarrollado e implementado el Programa de Comunicación Clínica de la nueva Facultad de Veterinaria. Para perfeccionar su conocimiento sobre las relaciones entre los seres humanos y los animales, desde 1980 hasta 1992 fue trabajadora social en asociaciones para el bienestar infantil, refugios de mujeres y sistemas de justicia donde frecuentemente trabajan con animales. La combinación de perspectivas y experiencias tan diversas, como el trabajo social y su doctorado en Epidemiología Veterinaria, la llevaron a ser miembro del Claustro de la Facultad de Veterinaria de Ontario en la Universidad de Guelph (1996-2006), donde diseñó y dirigió el primer plan de estudios de Comunicación Veterinaria en Norteamérica y fue pionera en un programa de investigación sobre Comunicación en Medicina Veterinaria.

Cindy Adams contribuyó a la puesta en marcha del proyecto de Comunicación Veterinaria del Instituto de Comunicación Sanitaria de Bayer. Su investigación se ha centrado en la formación sobre comunicación, la comunicación entre el veterinario y el cliente en clínicas de grandes y pequeños animales, el bienestar animal y el dolor humano por fallecimiento de su animal de compañía. Es fundadora de la Conferencia Internacional sobre Comunicación en Medicina Veterinaria, coautora del libro "Habilidades de Comunicación en Medicina Veterinaria" y ha impartido ponencias a nivel internacional y asesorado a veterinarios, equipos de clínicas veterinarias y formadores veterinarios en América del Norte, Europa, Australia y Caribe.



© Manuel Fontègne

Antje Blättner

Alemania
DVM

Antje Blättner se crio en Sudáfrica y Alemania y se licenció en Veterinaria en 1988 tras estudiar en Berlín y Múnich. Posteriormente, estableció su propia clínica veterinaria de pequeños animales.

En el 2001 participó en un curso de postgrado sobre formación y coaching en la Universidad de Linz, Austria. Antje es fundadora de "Vetkom"; empresa dedicada a la formación en gestión clínica para veterinarios y auxiliares de veterinaria impartiendo conferencias, seminarios y charlas de formación interna.

Antje Blättner es editora de la revista alemana para auxiliares veterinarios "team.konkret" y de la revista para veterinarios "Veterinär Spiegel". Actualmente imparte conferencias y formaciones a veterinarios y auxiliares de veterinaria sobre comunicación con el cliente, marketing y otros temas de gestión clínica en Alemania, y junto con Royal Canin, en más de 21 países de todo el mundo.



© Manuel Fontègne

Miguel Ángel Díaz

España
DVM

Miguel se licenció en Veterinaria en 1990. Tras trabajar en diferentes clínicas veterinarias, abrió su propia clínica en 1992, la cual empezó con 2 personas en plantilla y creció rápidamente convirtiéndose en un hospital veterinario 24/7 con 17 empleados. Dirigió su hospital durante 25 años y en el 2017 dejó su negocio en manos de su equipo para poder concentrarse exclusivamente en su gran pasión: el coaching.

Miguel es director de la empresa New Way Coaching, cuyo objetivo es ayudar a los veterinarios a convertirse en mejores líderes. Desde el 2009 ha formado y asesorado a veterinarios de Europa, Latinoamérica y Asia, sobre liderazgo, técnicas motivacionales, manejo de objeciones, resolución de conflictos, influencia y persuasión. Su día a día lo dedica a las sesiones de coaching individual, formación de equipos de sus clientes, realización de talleres de trabajo e impartición de ponencias para las principales compañías del sector veterinario.

Miguel es Coach Certificado Internacional por la International Coaching Community y el Center for Executive Coaching (EE. UU.), así como Instructor Certificado por Bono's Thinking Systems para utilizar el "Método de los seis sombreros para pensar".

Ha impartido ponencias en más de 10 países de tres continentes y es autor del libro "Las 7 Claves para dirigir con éxito la Clínica Veterinaria", traducido al inglés, polaco, chino e italiano.



© Manuel Fontègne

Iván López Vásquez

Chile
DVM

Iván proviene de una familia de veterinarios; su padre y su hermano mayor comparten la misma pasión. Se licenció en la Universidad de Concepción en el año 1991, trabajó un par de años en una clínica veterinaria, para luego desarrollarse en las áreas comerciales y de marketing, ocupando diversos cargos en empresas multinacionales del sector de los animales de compañía en su país natal.

Desde el 2008 es director ejecutivo de Vetcoach; una empresa de consultoría organizacional y empresarial, especializada en la industria veterinaria de los animales de compañía para Latinoamérica, donde su visión es crear "un nuevo estándar para el mundo veterinario".

Iván, posee estudios en marketing, innovación, coaching y psicología positiva. Actualmente es consultor estratégico de empresas en desarrollo organizacional e innovación, Coach ARO (análisis del rol organizacional), creador de iniciativas para mejorar el nivel de well-being (felicidad) de estudiantes y veterinarios, así como de programas de formación de alto valor para empresarios veterinarios y sus equipos, en temas de gestión, well-being, habilidades de comunicación y liderazgo positivo.

Iván ha escrito variados artículos de gestión para revistas veterinarias e imparte conferencias a nivel internacional en diferentes países de Latinoamérica.

¿POR QUÉ INVERTIR EN COMUNICACIÓN?

En Estados Unidos, el porcentaje de suicidios en la profesión veterinaria es 3 veces superior al de la media de la población y dicho porcentaje es todavía más alto en el caso de las mujeres. Trabajar como veterinario es un claro factor de riesgo del trastorno denominado “fatiga de compasión”, que es un problema de salud bastante complejo y devastador. Estamos convencidos de que la buena comunicación con los propietarios y con el personal de la clínica puede contribuir a llevar una vida equilibrada y puede ayudar a evitar el sentimiento de agotamiento o de “estar quemado”, así como otros trastornos psicológicos. Si bien mejorar las habilidades de comunicación por este motivo puede resultar sorprendente, sin duda es una buena razón.

PUNTOS CLAVE



INTRODUCCIÓN: la historia de María

María salía de un curso de medicina felina y decidió quedarse a tomar un refresco con sus compañeros antes de volver a sus trabajos respectivos. Como siempre, terminaron hablando de medicina, cirugía, clientes complicados, quejas, objeciones y de lo poco agradecido que puede ser dirigir una clínica veterinaria.

En ese momento sonó el teléfono de urgencias de María. Era un cliente enfadado, propietario de un gato que fue atendido por un compañero el sábado por la mañana. El gato había empeorado y el propietario lo tuvo que llevar de urgencias al hospital el domingo a primera hora de la mañana. Los compañeros, sin saber exactamente lo que estaba ocurriendo, miraban con asombro a María. Vieron cómo escuchaba con toda atención lo que el cliente la estaba diciendo, pedía permiso para tomar notas y se aseguraba de entender

todo sin perder ningún detalle, preguntaba para aclarar lo que había entendido, lo resumía todo y se cercioraba de comprender el motivo de queja del cliente.

Finalmente, vieron cómo concertaba una cita para ver al cliente al día siguiente y cómo se dieron mutuamente las gracias por la conversación.

- “María, ¿qué ha pasado?” preguntaron sus amigos.
- “Nada, era un cliente enfadado, pero ahora ya está todo arreglado”.
- “María, nos referíamos a qué es lo que te ha pasado a ti. Nunca te habíamos visto con tanta tranquilidad y seguridad atendiendo una reclamación de un cliente. Irradiabas confianza en ti misma e incluso parecías contenta al colgar la llamada. Dinos cómo lo has conseguido, nosotros también queremos actuar así”.

Entonces a María le vinieron a la cabeza las imágenes del pasado, como si fueran fantasmas de tiempos pasados a los que tuvo que hacer frente



Figura 1. Cuando María comprendió la importancia de la comunicación, empezó a sentirse más cómoda comunicándose con su equipo y sus clientes.

para superarlos. Tantos errores y tantos disgustos con clientes y con empleados que se podían haber evitado. Tantas situaciones como las de esa mañana, que terminaron mal y arruinaron el día. Sonrió al darse cuenta de todo lo que había aprendido sobre la comunicación y cómo había mejorado su calidad de vida desde entonces. Algunas de las cosas que había aprendido eran:

- La escucha activa, prestando toda la atención a lo que el cliente dice, intentando comprender no solo lo que le ocurre a la mascota, sino también cómo se siente el cliente.
- No interrumpir.
- Formular más preguntas para asegurar una mejor comprensión.
- Tener en cuenta las emociones de los clientes, prestando atención a los gestos y al lenguaje corporal.
- Aclarar dudas del cliente utilizando fotos, esquemas y cualquier herramienta que facilite la comprensión.
- Reconocer si hay algo que no se sabe.
- Disculparse de forma sincera.
- Decir "No" con una sonrisa para establecer los límites ante demandas excesivas.
- Considerar la objeción como una solicitud de información adicional en lugar de como una queja.

Y eso era solo la punta del iceberg. Lo que realmente importaba era que nunca antes se había sentido con tanta paz interior, ni había mantenido una relación tan sana y sincera con sus clientes y compañeros.

Había sido un viaje largo a través del desierto, pero fue increíblemente productivo. María había sufrido mucho antes de aprender a comunicarse de forma efectiva con sus clientes. Como ella solía decir: "Si tan solo nos hubieran enseñado esto en la universidad...".

María miró a sus compañeros y les respondió con honestidad:

"Queréis saber qué es lo que me ha pasado y, por supuesto, estáis sorprendidos. Sé que antes me ponía de mal humor cuando los clientes eran exigentes o dudaban de la utilidad de mis recomendaciones. Mirad, lo que me ha sucedido es lo siguiente: desde hace un tiempo me he dado cuenta de que el conocimiento médico no basta para proporcionar bienestar a mis pacientes. Podemos aprender todo lo que queramos de medicina interna, de patologías, de nuevos tratamientos quirúrgicos, de nuevas pruebas diagnósticas, etc., pero si no somos capaces de comunicarnos adecuadamente, realmente no nos pagarán por ello, ni tendremos la satisfacción que buscamos y merecemos. He aprendido que la comunicación efectiva con mi equipo y mis clientes es...UNA HABILIDAD CLÍNICA" (Figura 1).

Uno de sus compañeros, bastante sorprendido y exaltado, dijo:

"María, todo eso suena fenomenal, pero no tiene sentido. Justo ahora venimos de un curso de medicina felina y lo que hemos aprendido nos ayudará a prevenir y tratar mejor ciertas patologías de nuestros pacientes. ¡María, la medicina lo es todo! Es así de simple, solo tienes que ir a la clínica, elaborar el protocolo y ¡ya está!, ¡todo arreglado!".

María lo escuchó atentamente sin interrumpirlo y contestó: *"Estoy de acuerdo contigo con respecto a lo que hemos obtenido de este curso, pero para tener éxito en la implementación de un nuevo protocolo en nuestras clínicas son necesarias otras habilidades. Por ejemplo, en primer lugar, con nuestro equipo debemos saber cómo presentar el protocolo en una reunión, discutir sobre él, conseguir que lo valoren y lo prefieran. Después, con*



© Manuel Fontègne

Figura 2. Diagnosticar correctamente hace feliz al veterinario y encontrar la llave correcta para comunicarse es otra fuente de satisfacción.

nuestros clientes: conseguir que los propietarios confíen en nosotros, sigan las nuevas indicaciones y quieran invertir en ello”.

Los demás compañeros permanecieron absortos escuchando la conversación y dijeron: “María, has dicho varias cosas que son bastante ciertas y has mantenido la calma. Estás haciendo que reflexionemos sobre cómo hemos actuado últimamente”.

María les agradeció los comentarios y les dijo estaban hablando de puntos de vista, sin tratarse de una pelea o una competición. Ella corroboró su opinión diciendo que, en el pasado, después de asistir a varias conferencias y volver motivada a la clínica, se dio cuenta de varias cosas:

- Sus compañeros de trabajo creían que en la clínica no se podía aplicar nada nuevo, incluso antes de intentarlo.
- Su equipo de trabajo podía expresar verbalmente su conformidad con el nuevo protocolo, pero la implementación y los resultados del mismo no eran buenos.
- Cuando los compañeros explicaban el nuevo protocolo a los propietarios, había confusión y malentendidos. Aprendieron por la fuerza que “para decir las cosas bien” era necesaria la práctica y la repetición. Así podía mejorar “lo que el cliente percibe y comprende”.
- Si las nuevas recomendaciones requerían la utilización de un servicio o producto más caro, su equipo se sentía incómodo al respecto y se quejaba de lo difícil que era manejar la objeción del cliente por el “precio alto”.
- Los propietarios expresaban sus quejas diciendo que “la clínica estaba experimentando técnicas, nuevas, raras y caras con sus mascotas”.

- Se sentía muy frustrada y desmotivada, como si las conferencias a las que iba no tuviesen sentido, puesto que como equipo no eran capaces de transmitir a los propietarios los beneficios de las recomendaciones. Por tanto, para evitar malentendidos, su equipo dejó de esforzarse en la comunicación con los clientes nuevos.
- Muchos veterinarios no conseguían generar confianza en sus clientes, no solo por la falta de conocimientos técnicos, sino porque no sabían cómo escuchar ni aclarar dudas.
- Se cansó de escuchar que sus clientes preferían que les atendiera ella porque explicaba las cosas mejor que sus compañeros”.
- Y podría incluir tantas otras cosas más...

María continuó: “*La verdad es que descubrí que la clave para solucionar esas situaciones son las habilidades necesarias para comunicarse de forma efectiva con los clientes y el equipo. Es más, descubrí que esas mismas habilidades también son útiles en todos los aspectos de la vida. También aprendí que debo prestar atención a mi bienestar y calidad de vida. Ser consciente de “cómo me siento” repercute en mi actitud en el trabajo y en cómo me comunico, dificulta o facilita mi rendimiento y me permite o impide disfrutar de lo que hago y tener pasión por el trabajo (Figura 2).*

Nuestros clientes no suelen tener suficiente conocimiento técnico como para juzgar adecuadamente nuestra profesionalidad. Es como cuando visitamos a un dentista, a un abogado o a un arquitecto. La manera de comunicarnos es lo que genera confianza, seguridad y el sentimiento de respeto e interés. Vivimos en una época de alta tecnología con alto nivel de impacto “High-tech, high-touch” (1).

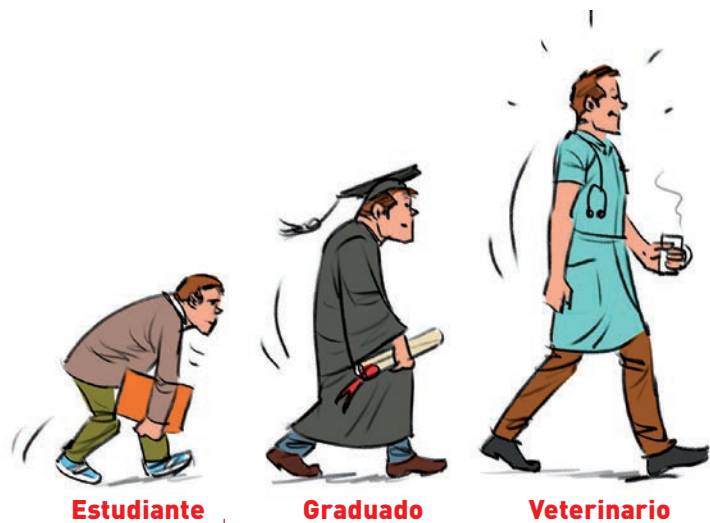
Nunca antes, en la historia de la medicina veterinaria, hemos tenido un nivel tan avanzado de tecnología, pero paradójicamente, para sacar el máximo partido de ella, necesitamos ser capaces de comunicarnos entre nosotros y con nuestros clientes con el mismo nivel de excelencia.

Esta Edición Especial de Veterinary Focus te ayudará a encontrar la forma de comunicarte con un alto nivel de impacto. Te ayudaremos a desarrollar la habilidad clínica esencial para aprovechar al máximo la alta tecnología: la comunicación efectiva con los clientes.



Mitos sobre la comunicación

Durante la última década, se ha despertado un gran interés por la comunicación entre los veterinarios, los miembros de equipos, los formadores, los investigadores y los estudiantes. ¡Pero, ojo! Las percepciones erróneas de algunas personas del ámbito veterinario dificultan la comunicación efectiva, no solo en situaciones complicadas, sino también en nuestra rutina diaria. Nosotros nos estamos comunicando



© Manuel Fontégne

Figura 3. La comunicación impulsa la evolución.

continuamente. Entonces, ¿por qué molestarnos en leer libros o ir a cursos sobre comunicación, cuando especialmente, tenemos tantas otras cosas más importantes que hacer? ¿te resulta esto familiar? En este capítulo analizamos cómo y por qué la conversación social es diferente a la comunicación clínica. En este siglo XXI, para poder poner en práctica la medicina basada en la evidencia debemos analizar cuidadosamente lo que la investigación nos dice sobre el papel de la comunicación en la mejora significativa de la viabilidad económica y de los resultados de la atención veterinaria. Además, debemos disipar los falsos mitos sobre la comunicación, ya que pueden impedir que alcancemos un nivel profesional en la competencia de la comunicación. En las siguientes líneas, pretendemos proporcionar a los lectores los fundamentos y el contexto científico necesarios para conducir a la clínica hacia el éxito.

Para empezar, analicemos la idea que tenemos sobre la comunicación, ya que lo que pensemos al respecto impactará significativamente en cómo nos comunicamos todos los días. Algunos de los mitos más frecuentes sobre la comunicación son:

MITO 1

“La comunicación es un complemento opcional, un extra y no hay ciencia que demuestre que es importante. Todo lo que tengo que hacer es tener a alguien que sea buen comunicador y así no tendré que preocuparme más al respecto.”

Mito 1: Lo cierto es que la comunicación es una habilidad clínica esencial y hay un considerable conocimiento científico que lo respalda (1). En medicina veterinaria, desde los últimos 17 años se está investigando en comunicación, especialmente en la relación que existe entre la comunicación y el

cumplimiento del cliente, la satisfacción del cliente y la del veterinario, la menor probabilidad de reclamaciones y el resultado de los tratamientos de los pacientes. El conocimiento técnico, la habilidad de comunicación, la percepción de uno mismo y la habilidad para realizar una exploración física y resolver los problemas médicos son competencias íntimamente relacionadas– no se puede tener una sin la otra (2). La comunicación efectiva es una habilidad esencial en todas las interacciones; desde las revisiones rutinarias de salud hasta las consultas más problemáticas, como la toma de decisiones al final del ciclo de la vida y la eutanasia. No hay habilidades de comunicación nuevas para cada problema, sino que hay que adaptar nuestras habilidades en función de la urgencia, tipo de episodio y contexto para orientar así nuestro trabajo hacia los resultados que queremos, incluyendo la perspectiva del cliente. Es esencial asegurarnos de que todos los miembros del equipo reciban la formación en comunicación adecuada y cuenten con la orientación necesaria cuando estén trabajando. La comunicación efectiva es una responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo de la clínica. La habilidad en comunicación no es un extra opcional– si la comunicación no es apropiada, todo nuestro conocimiento y nuestro esfuerzo intelectual pueden desperdiciarse (Figura 3).

MITO 2

“La habilidad de comunicación es una característica de la personalidad, se tiene o no se tiene.”

Mito 2: La verdad es que la comunicación NO es un rasgo de la personalidad. Se puede enseñar y se puede aprender, al igual que cualquier otra habilidad clínica (3). En veterinaria, la comunicación es una habilidad profesional y, por tanto, es necesario desarrollarla a un nivel profesional. La comunicación es más una habilidad aprendida que una simple cuestión de personalidad. La personalidad puede suponer una ventaja en un principio, pero todos podemos aprender

desde nuestro punto de partida individual. La clave para aprender una habilidad complicada, ya sea un deporte o la comunicación con clientes, con el equipo o con especialistas, reside en dividir la habilidad en sus componentes. Por ejemplo, muchas veces escuchamos: “ella es buena con los clientes” o “tiene un estilo realmente bueno, sabe manejar muy bien al cliente enfadado” sin identificar exactamente lo que ha pasado, por lo que es difícil imitar dicha acción. Necesitamos identificar las habilidades que se han empleado, practicar con cada uno de los componentes y finalmente ensamblarlo todo. Dada la complejidad inherente no se puede establecer un límite, puesto que siempre se puede mejorar y aprender más.

Para dominar cualquier conjunto de habilidades se necesitan cinco elementos:

“En veterinaria, la comunicación es una habilidad profesional y, por tanto, es necesario desarrollarla a un nivel profesional.”

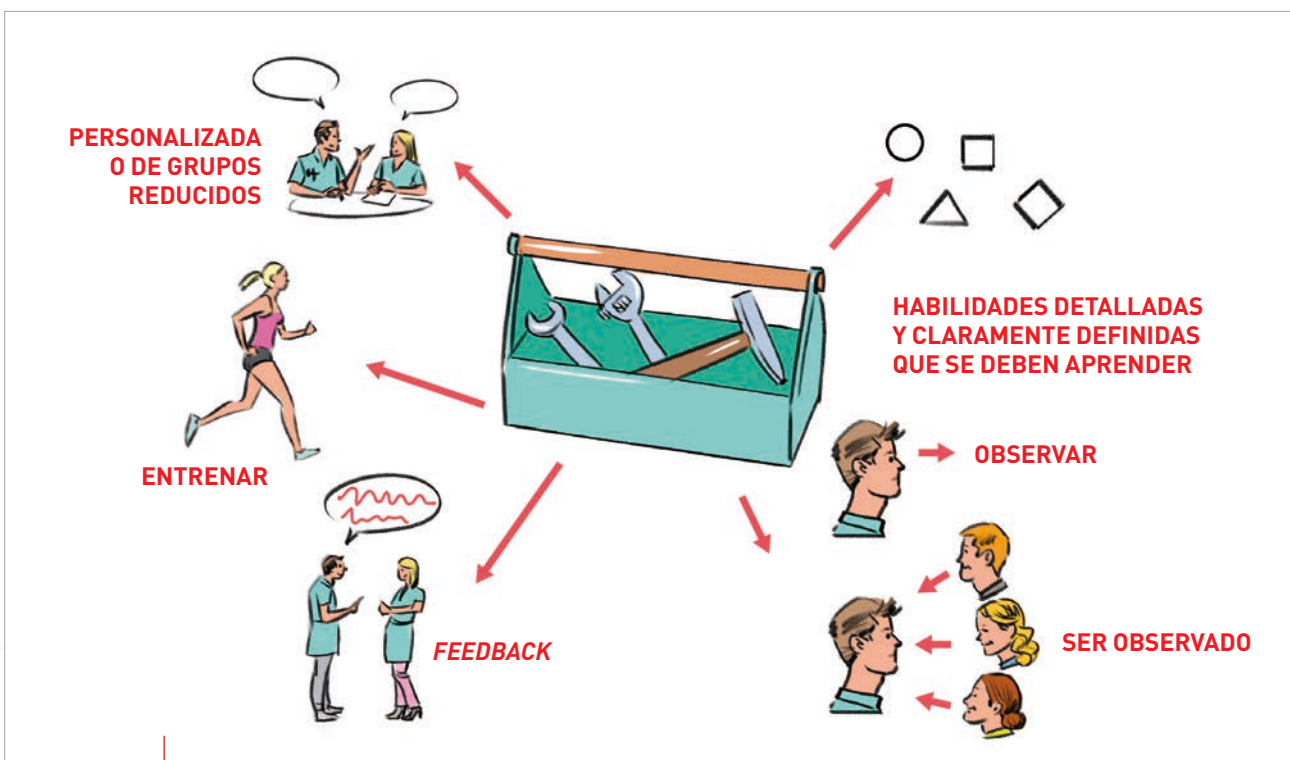


Figura 4. La caja de herramientas perfecta para la comunicación.

- Detallar y definir claramente las habilidades que se van a aprender
- Ser observado u observar en acción las habilidades de comunicación
- Recibir feedback bien intencionado y detallado sobre lo que está funcionando bien y lo que podría mejorar la comunicación
- Practicar y ensayar las habilidades en diferentes contextos
- Formar y aprender en grupos reducidos (equipo de la clínica) o individualmente (Figura 4).
- El modelo de comunicación más completo, práctico y utilizado en veterinaria es la Guía Calgary-Cambridge para el proceso de comunicación. Este modelo incluye 58 habilidades del proceso de comunicación basadas en un alto grado de evidencia y otras 15 habilidades relacionadas específicamente con el proceso de informar al cliente y planificar el seguimiento. Estas guías son el eje central de la enseñanza y el aprendizaje de la comunicación en el ámbito de la formación, la formación continuada y la clínica veterinaria (ver Figura 5) (1). La lista de comprobación de las págs. 52-53 se puede utilizar como punto de partida para identificar las habilidades que ya se están utilizando y las áreas de mejora.

MITO 3

"Cuento con gran experiencia y he estado hablando la mayor parte de mi vida". Mi experiencia es suficiente."

Mito 3: la verdad es que la experiencia puede ser un mal profesor. Lamentablemente, las habilidades de comunicación no necesariamente mejoran con el tiempo ni con la experiencia. Sabemos que, sin la formación ni la orientación adecuada, los veterinarios tienden a adoptar un particular estilo de interacción con clientes que puede tener consecuencias negativas importantes que afectan a la precisión, la eficiencia y al apoyo prestado. La experiencia puede servir como un excelente refuerzo de los hábitos, pero tanto de los buenos como de los malos. Solemos emplear los mismos métodos una y otra vez, sin analizar detalladamente su eficacia para el trabajo realizado y sin saber si se ha logrado lo que buscábamos. El objetivo es adaptarse a cada uno de los clientes y a cada situación en particular, utilizando las habilidades más efectivas respecto a los resultados que clientes y veterinarios queremos obtener.

MITO 4

"Todo este enfoque sobre la comunicación requiere utilizar demasiado tiempo y no es práctico. Si ahora empiezo a comunicarme más, necesitaré demasiado tiempo. Mis consultas durarán mucho más."

Mito 4: La verdad es que una vez que hemos aprendido a utilizar las habilidades para la comunicación efectiva, la consulta se realiza en menos tiempo que cuando se sigue el enfoque tradicional (Figura 6). Las investigaciones en veterinaria indican que las consultas más tradicionales, caracterizadas por centrarse más en el aspecto médico, tienen una media de 11,98 minutos

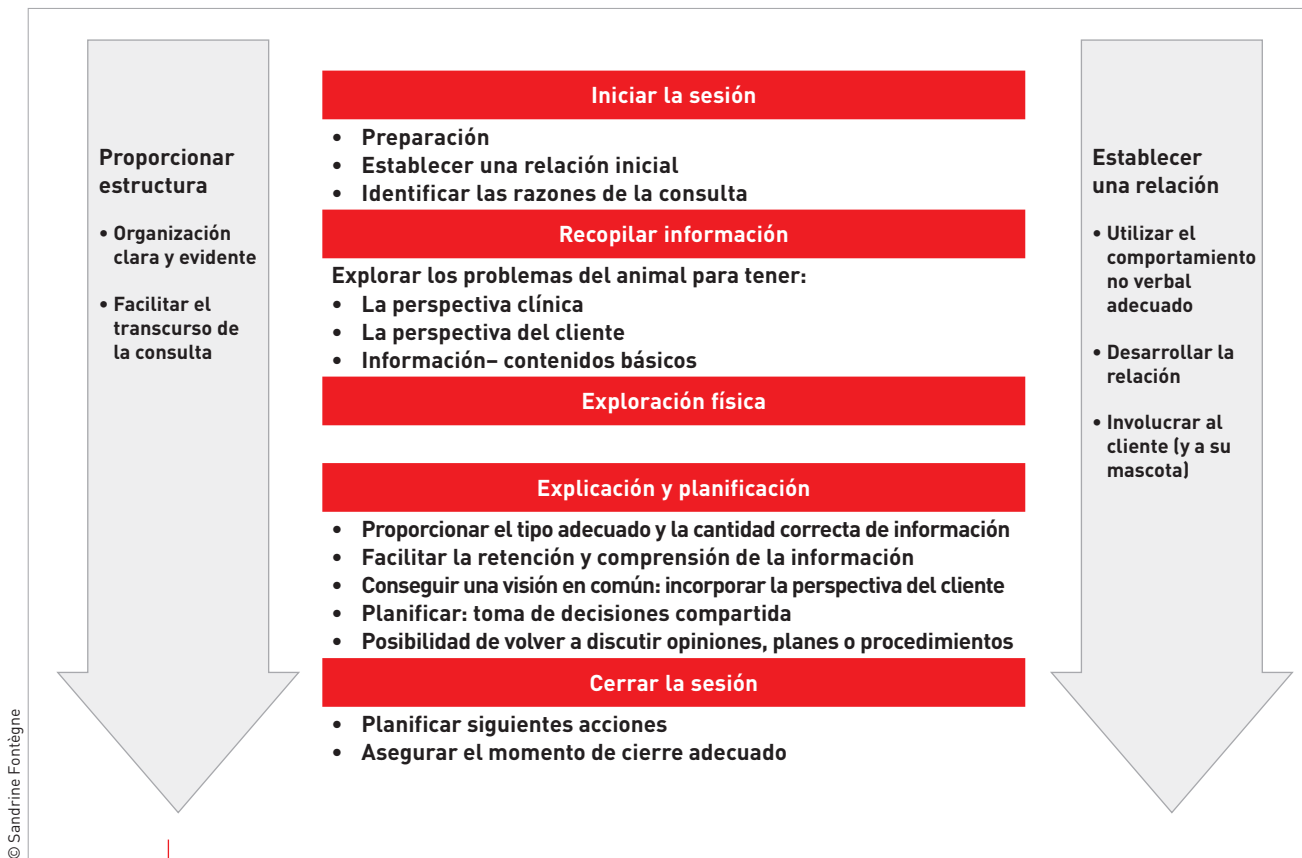


Figura 5. Esquema de comunicación básico en el que se muestra un ejemplo de algunas de las habilidades del proceso de comunicación necesarias para cada uno de los aspectos de la consulta.

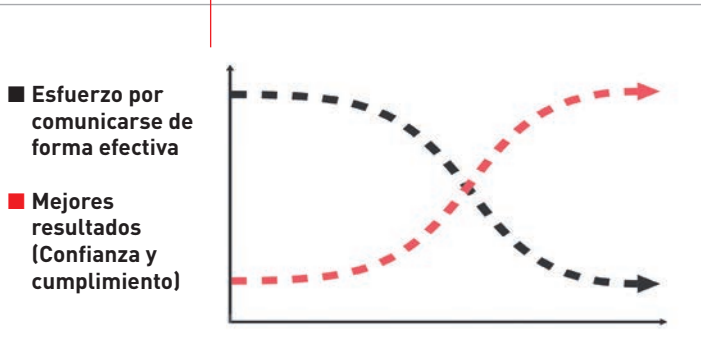
de duración. Las consultas que se centran más en las relaciones, además de en los aspectos médicos, tienen una duración de 10,43 minutos (4). Posiblemente te preguntes, "¿cómo puede ser esto?" Se ha investigado más al respecto y se ha encontrado que interrumpir al cliente y no dejarle terminar de hablar, cuando está contando la historia clínica y los motivos de consulta, da lugar a dudas al final de la consulta. Según se ha indicado, esto impacta en la duración de la consulta y es bastante posible que también afecte a la precisión diagnóstica, ya que el cliente proporciona la información de forma más tardía (5). Los clientes

también han indicado una mayor satisfacción cuando la consulta se centra en la relación (6). A diferencia de cualquier otra habilidad clínica complicada, cuando estamos aprendiendo a utilizar habilidades con las que estamos poco familiarizados, necesitaremos más tiempo para dominarlas y poder ponerlas en práctica sin mucha concentración. Piensa en cuánto tiempo te llevó realizar la primera esterilización en comparación con lo que tarda un veterinario experimentado.

Durante los últimos 20 años se han producido grandes avances en el ámbito de la formación y del aprendizaje de las habilidades de comunicación.

- La comunicación se ha incluido en los programas formativos de muchos colegios.
- En muchos planes de estudio de pregrado de algunos colegios se ha establecido la evaluación sumativa de la comunicación.
- Cada vez se imparten más cursos y talleres para el personal de la clínica sobre la comunicación para el éxito de la clínica veterinaria.
- Los conocimientos científicos que avalan la importancia de la comunicación para el éxito de la clínica son muy difíciles de rebatir. La excelencia en la práctica de la medicina veterinaria está íntimamente relacionada con la buena comunicación: no se puede tener una sin la otra (7).

Figura 6. Si dominas la comunicación, reducirás la duración de la consulta.





© Shutterstock

Figura 7. El bienestar emocional del veterinario es un aspecto fundamental del éxito profesional.

●●● Los beneficios de una buena comunicación

- A) Introducción: la historia de Shirley**
- B) Beneficios emocionales para los veterinarios**
- C) Mayor cumplimiento: beneficios para el cliente, la mascota y el veterinario**
- D) Beneficios para el líder y su equipo de trabajo**
- E) Beneficios económicos**

A) Introducción: la historia de Shirley

La Sra. Shirley, una anciana de 83 años de edad, es la propietaria de Keiko, un gato de 13 años de edad que padece una insuficiencia renal crónica. El equipo del hospital ha descrito a esta cliente como muy aprensiva y algo "quisquillosa", ya que con frecuencia se generan diversos tipos de malentendidos y conflictos con ella.

Todo esto cambió hace 6 meses, cuando Víctor empezó a trabajar en el hospital como veterinario; a la Sra. Shirley le empezó a gustar cómo atendía Víctor a Keiko y ahora solo acude si lo atiende él.

La pregunta que todos los compañeros de Víctor se hacen es: ¿Cómo es posible que Víctor haya sido el veterinario elegido por ella, si es el profesional más joven del equipo, no es un especialista en felinos, ni tampoco es precisamente el que tiene mayor experiencia clínica?

El jefe del hospital quería conocer las razones de esto y en una de las visitas de la Sra. Shirley preguntó: ¿por qué

todo este tiempo ha querido que Víctor sea quien atienda a Keiko?, su respuesta fue muy simple: "Me gusta hablar con Víctor porque parece feliz, se nota que ama lo que hace, es amable conmigo y con Keiko, me anima...él me entiende y yo le entiendo... además, Keiko ha estado muy bien estos últimos meses bajo sus cuidados".

Este tipo de respuestas no debe dejar de sorprendernos, puesto que los buenos comunicadores generan excelentes interacciones. Gracias a esto pueden obtener diversos beneficios tanto para ellos mismos, como para sus clientes, sus pacientes, su equipo de trabajo y la empresa donde trabajen.

B) Beneficios emocionales para los veterinarios

Acercarnos al *wellbeing* y alejarnos del *burnout*

El *wellbeing*, o bienestar emocional, es un aspecto fundamental para el éxito profesional del veterinario. La comunicación efectiva permite acercarnos al bienestar y, por tanto, al éxito profesional (**Figura 7**).

Una lamentable realidad es que, en veterinaria, la incidencia de *burnout* (estar emocionalmente "quemado" o agotado) y la incidencia de suicidio están por encima del promedio de la población (1).

El *burnout* es un estado emocional de acumulación de estrés excesivo para un individuo, hasta el punto de no "poder enfrentar" las situaciones diarias que viva (2). Se manifiesta por agotamiento, cinismo y disminución de la competencia profesional. Quien lo sufre puede encontrarse en un estado de "indefensión aprendida", de tal forma que el individuo siente que no puede hacer nada para salir de ese estado (3,4).

Si bien podríamos ahondar más en las razones y las causas de esto, es preferible adoptar un enfoque optimista y buscar las posibles soluciones.

Hoy en día, la "felicidad" o "*well-being*" (que trataremos como sinónimos en esta publicación) del ser humano, cuenta con el gran apoyo de la psicología positiva, que es el movimiento que promueve el estudio científico de las emociones positivas, de las características positivas de las personas y de las instituciones positivas (2,5).

¿Qué es la felicidad?

La felicidad se ha definido como "la experiencia frecuente de emociones positivas e infrecuente (aunque no ausente) de emociones negativas" (2,6).

Ser feliz no significa tener siempre una sonrisa, sino apreciar y saber explicar de manera optimista los momentos vividos a diario, sin olvidar que la vida nos seguirá poniendo a prueba y necesitaremos nuestras emociones positivas para seguir adelante.

Hoy sabemos que las emociones positivas revierten el efecto fisiológico de las negativas. (2,10).

¿Te has preguntado alguna vez lo feliz que eres?

Si tienes un nivel de felicidad alto, uno de los beneficios que obtendrás es alejarte del *burnout* o de estar "quemado".

Aquí te mostramos algunos beneficios de la felicidad:

- a. Las personas felices se caracterizan por una alta competencia personal y una elevada autoestima (6).
- b. Mejor salud física y mental. La felicidad influye en la salud, ya que puede mejorar tanto las respuestas del organismo a corto plazo (p. ej., la respuesta inmunitaria y la tolerancia al dolor) como el funcionamiento del organismo a largo plazo (p. ej., mejora el estado cardiovascular y aumenta la esperanza de vida) y puede amortiguar los efectos de los factores estresantes a corto plazo (caracterizados por respuestas frente al estrés de alto nivel y reactividad cardíaca) y los de la enfermedad a largo plazo (p. ej., ralentizando la progresión de la enfermedad y aumentando la supervivencia) (7).
- c. Mayor longevidad. Las consecuencias del bienestar subjetivo (BS) y de la salud no se deben subestimar, pues tienen un gran impacto desde la perspectiva de la sociedad. Un BS alto aumenta la esperanza de vida de 4 a 10 años frente a un BS bajo (8).
- d. Mejora la productividad, las relaciones y la satisfacción laboral. Los estados de ánimo positivos en el trabajo predicen un menor abandono del empleo, menos represalias organizacionales y un mayor comportamiento de ciudadanía organizacional, así como un menor desgaste laboral (6).

Mejora la autoestima y la autoeficacia del veterinario

Cuando la Sra. Shirley habló de Víctor dijo: *"Me gusta hablar con Víctor porque se le ve feliz, se nota que ama lo que hace, es amable conmigo y con Keiko, me anima..."*. Los expertos dicen que *"la percepción de tu cliente es tu realidad"*, por lo que deberíamos tomar muy en serio el comentario de esta cliente.

Los veterinarios están muy motivados por sentirse valiosos, en especial, por ser reconocidos por los propietarios, los compañeros y los líderes. Así se potencia la motivación intrínseca, puesto que está íntimamente relacionada con los sentimientos de *"lograr objetivos"*, *"avanzar"*, *"superar retos"*, *"crecer profesionalmente"* y *"ser reconocido por ello"* (9).

El veterinario que logre empatizar y construir una relación con su cliente, podrá obtener mejores resultados clínicos gracias a sus habilidades y, por tanto, tendrá una mayor autoestima (sobre lo que

piensa y siente de sí mismo) y autoeficacia (confianza en sí mismo en lograr los resultados esperados).

Aunque podemos dar por entendido que Víctor está contento con los resultados obtenidos... ¿podríamos decir que *"la felicidad de Víctor es la razón por la que se comunica mejor y obtiene dichos resultados"*?

Para vincular la felicidad personal con la comunicación efectiva, podríamos tener en cuenta algunas de las conclusiones de la teoría "Broaden and Built" (Amplía y Construye) de Bárbara Frederickson (2,10). Ella concluyó que las emociones positivas son claves para el funcionamiento individual y "social" óptimos (Figura 8). Las personas más felices adquieren más recursos sociales, puesto que la felicidad facilita el "establecimiento de nuevos lazos y la consolidación de los mismos", lo cual es fundamental a la hora de tratar con los propietarios de mascotas (tanto nuevos como antiguos).

Otros recursos que también aumentan son: los recursos intelectuales (mayor habilidad para solucionar problemas y aprender información nueva), los recursos físicos (mayor coordinación, fuerza y mejor recuperación cardiovascular) y los recursos psicológicos (mayor resiliencia y optimismo).

Si nos sentimos felices, nuestra expresión corporal también lo manifestará, lo cual es maravilloso, puesto que a las personas les gusta interactuar con gente optimista. No podemos olvidar ni que más del 80% de nuestra comunicación es no-verbal, ni que la felicidad puede impactar positivamente en las 3 habilidades de la comunicación efectiva: las relacionadas con el contenido (lo que digo), con el proceso (cómo las digo) y con la percepción (cómo se percibe lo que digo y cómo lo digo).

El éxito de los expertos comunicadores está avalado por la evidencia científica (11). Estos comunicadores generan los siguientes beneficios en sus interacciones:

1. Consultas más eficientes para los clientes, los pacientes y los veterinarios
2. Mayor precisión
3. Mayor eficiencia y mejores resultados para la clínica y el veterinario
4. Mayor apoyo y confianza
5. Mejor coordinación al tratar con clientes, compañeros, equipo, etc.
6. Mayor satisfacción para todos los involucrados
7. Mejor comprensión y mayor retención de la información por parte del cliente
8. Mejor adhesión y seguimiento
9. Mayor seguridad para el paciente y menos errores
10. Menos conflictos y reclamaciones

El veterinario que logre estos beneficios sentirá emociones positivas de mayor intensidad y podrá evocarlas "saboreándolas" en su cerebro (lóbulo prefrontal izquierdo), el cual ha sido enseñado y entrenado para pensar de forma optimista. Desarrollará, para sí mismo, explicaciones positivas

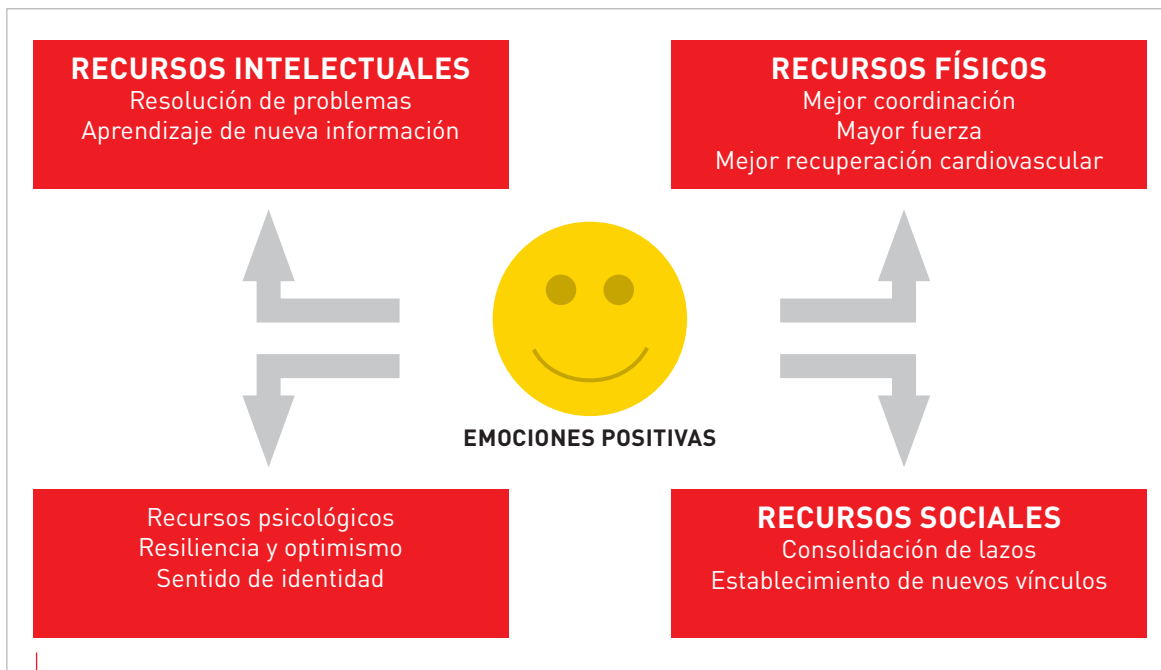


Figura 8. Teoría "Broaden and Build" (Amplía y Construye): las emociones positivas son fundamentales para el funcionamiento individual y social óptimos (2).

de los hechos que vive a diario (estilo explicativo optimista), lo que incrementa su autoestima, su autoeficacia, la satisfacción laboral y el sentimiento de compromiso (vínculo emocional positivo con su trabajo) y así se nutre el círculo virtuoso del *well-being*.

Por otro lado, en el caso de veterinarios con menor habilidad para la comunicación sucederá todo lo contrario y no se obtendrán resultados tan buenos como los de Víctor. Se podría caer en la "rumiación" de las emociones negativas, lo cual favorece la probabilidad de enfermedades por desregulación emocional, como el *burn-out*.

C) Mayor cumplimiento: beneficios para el cliente, la mascota y el veterinario

La segunda parte de los comentarios de la Sra. Shirley sobre Víctor nos da mucha información importante "... él me entiende y yo le entiendo... además, Keiko ha estado muy bien estos últimos meses bajo sus cuidados".

Un cliente que entiende, colabora y valora las recomendaciones de su veterinario, es un cliente que "cumple" y se "adhiera" a los tratamientos recomendados. Por tanto, también obtienen un beneficio los pacientes como Keiko, puesto que reciben el mejor cuidado para su salud y bienestar.

Un cliente que se encuentre a gusto con el veterinario, confíe en él, se sienta escuchado y comprendido (en sus expectativas, ideas y sentimientos), entienda lo

que le recomiendan y cuya mascota esté mejorando es, sin duda alguna, un sueño hecho realidad, no solo para el cliente, sino también para el veterinario, puesto que ha logrado el compromiso del propietario y el cumplimiento de sus recomendaciones.

Los estudios indican que para incrementar el cumplimiento por parte del propietario, los veterinarios deben ser más autocríticos y tener en cuenta que no son tan buenos comunicadores como creen, ya que entre las quejas más frecuentes de los propietarios sobre los veterinarios se encuentran: la explicación inadecuada de los procedimientos, la ausencia de instrucciones completas sobre los cuidados posteriores de su mascota, la falta de comprensión de los hallazgos del examen clínico, la falta o incapacidad de comprensión del pronóstico de la enfermedad, etc.

D) Beneficios para el líder y su equipo de trabajo

Los líderes que se comunican de forma efectiva con su equipo de trabajo generan un clima laboral favorable y consiguen mejores resultados económicos para su empresa. Buscan, cuidan e inspiran el "capital psicológico positivo" (autoeficacia, optimismo, esperanza y resiliencia) en sus empleados.

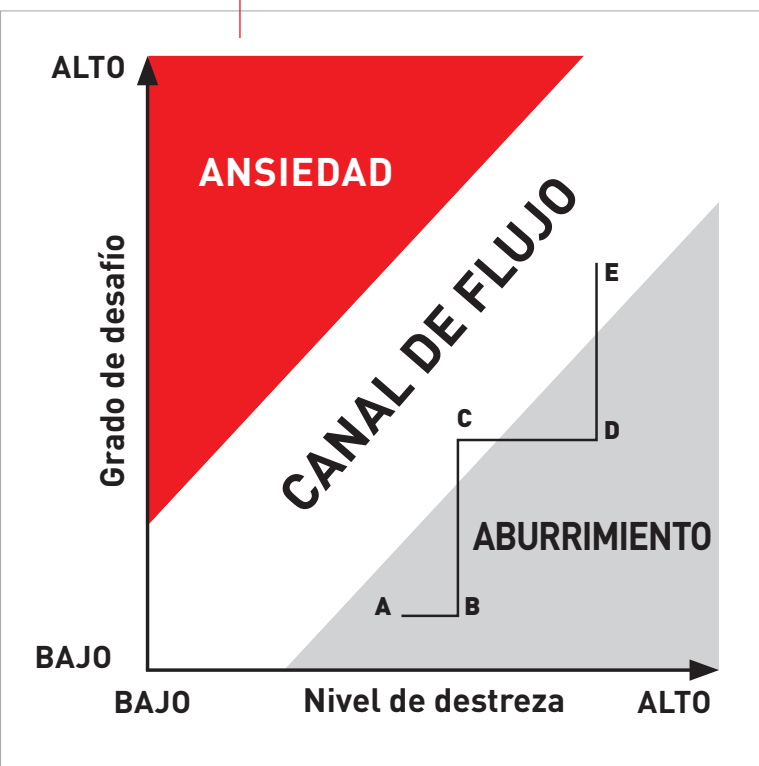
Los líderes que son buenos comunicadores optimizan su tiempo, tienen reuniones efectivas, dan y piden con frecuencia *feed-back* a su equipo de trabajo, identifican y refuerzan positivamente el comportamiento de su equipo y los logros importantes obtenidos, por encima

de los errores. Para obtener un mejor desempeño y evitar el aburrimiento o la ansiedad laboral de sus empleados, estos líderes inspiran e involucran a su equipo en nuevos retos (apropiados y estimulantes), invitan a su equipo a situarse en el canal del "flow" (estado emocional positivo que se produce durante la ejecución de tareas que son desafiantes, demandantes de concentración, con objetivos claros, que requieren una completa involucración y quien la realiza se queda absorto e inmerso en ella). Cada cierto tiempo, fijan nuevos desafíos (tal y como se describe en la **Figura 9**).

Un equipo, cuyos miembros se comunican efectivamente entre sí, tiende al alto rendimiento, sigue e implementa mejor los protocolos de los pacientes y clientes, cuida de los detalles y comete menos errores. Los miembros del equipo se controlan entre sí continuamente mediante *feed-back* y proporcionan información muy valiosa para el líder y su organización sobre mejoras e ideas.

El modelo de Marcial Losada, denominado *Metalearning*, demuestra matemáticamente cómo la conexión y las interacciones positivas dentro del equipo pueden mejorar el rendimiento del mismo (10,12). La diferencia entre los equipos de bajo y alto rendimiento radica en la conectividad (espacio emocional) y en el cociente Positividad: Negatividad. La conectividad es el número de conexiones comunicacionales entre los miembros de un equipo, y el cociente Positividad:

Figura 9. A medida que aumentan las habilidades de los veterinarios, se deben establecer nuevos retos para evitar el aburrimiento (9).



© Sandrine Fontègne

Negatividad es el elemento esencial para la creación del espacio emocional.

Como conclusión de este modelo surge la denominada *Losada Line*, en la que a partir de una relación Positividad: Negatividad de 2,9: 1 se produce un incremento de la conectividad del equipo. Es decir, cuando en las interacciones entre los miembros del equipo "el apoyo, el aliento y el aprecio" es 2,9 veces mayor que "el sarcasmo, el cinismo y la desaprobación" se empieza a obtener un mayor desempeño y el equipo pasa a ser de alto rendimiento. El valor máximo que se ha indicado es de 5,6:1.

E) Beneficios económicos

Los beneficios económicos que se pueden obtener como resultado de la comunicación efectiva y de la generación de valor ante la percepción del cliente son varios y diversos dependiendo de las partes involucradas.

El cliente recibirá, por parte del veterinario, el mejor tratamiento y las recomendaciones más adecuadas. Por tanto, lo que invierta en salud estará particularmente orientado por un diagnóstico preciso y el cliente no comprará productos o servicios innecesarios como consecuencia de un diagnóstico inespecífico.

El veterinario fidelizará más a sus clientes satisfechos y percibirá los beneficios económicos correspondientes. Como resultado del cumplimiento y de la mayor adhesión del propietario a las recomendaciones clínicas del veterinario, las mascotas gozarán de un mayor bienestar y recibirán los cuidados adecuados, por lo que se reforzará la percepción positiva del cliente respecto a las habilidades profesionales del veterinario. De esta manera, el veterinario será el preferido por el cliente y lo recomendará a sus contactos y conocidos.

El director y/o propietario de la clínica podrá rentabilizar más su tiempo, dedicándolo a mejorar su negocio y no a atender las frecuentes quejas y/o reclamaciones de los propietarios. Como su equipo ha conseguido una mayor adhesión a las recomendaciones, es altamente probable que debido a la mayor demanda de servicios y/o productos recomendados, si la clínica cuenta con ellos, se generen más beneficios económicos. Si los empleados tienen una mayor satisfacción laboral en sus tareas diarias, la rotación de personal es menor, lo que conduce a un mejor posicionamiento de la clínica en términos de percepción de los clientes y de la rentabilidad.

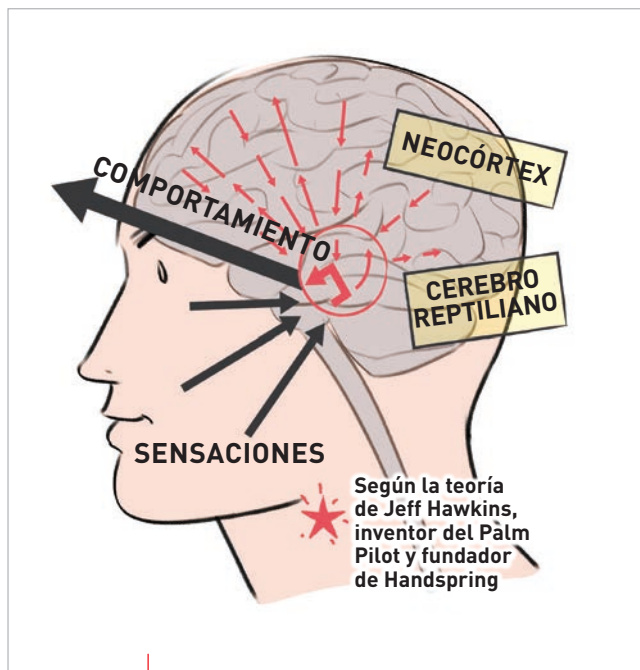


Figura 10. El cerebro reptiliano traduce directamente las sensaciones en comportamiento, pero podemos entrenar a nuestro neocórtex para que controle la situación.

© Manuel Fontégne

●●● Neurociencia y comunicación

- A) ¿Te has parado a pensar alguna vez en cómo tomamos decisiones?
- B) La química de la comunicación
- C) ¿Cómo funciona nuestro cerebro?
- D) ¿Cómo asegurarnos de empezar con un buen pie?
- E) Sin emociones, no hay decisiones

A) ¿Te has parado a pensar alguna vez en cómo tomamos decisiones?

¿Sabías que llegamos a escanear hasta cinco veces por segundo nuestro entorno en busca de señales que den respuesta a “¿esto es seguro o peligroso”?

La evolución nos ha convertido en escáneres andantes, atentos a cualquier amenaza que nos impida transmitir nuestro ADN a generaciones futuras y a todo aquello que lo facilite.

Hemos heredado un cerebro de quienes sobrevivieron; un cerebro centrado en la supervivencia. Cuando percibimos algo que no nos gusta, se encienden nuestras señales de lucha o huida. Por ejemplo, basta una mala cara para que sintamos rechazo a trabajar

con alguien, o una sonrisa para sentir afinidad hacia una persona.

B) La química de la comunicación

Cuando nos sentimos a gusto y seguros con otra persona nuestro cerebro está liberando, entre otros, unos neurotransmisores llamados dopamina, oxitocina y serotonina (1).

1. La oxitocina produce la sensación de estar seguro con otros
2. la dopamina el júbilo del “¡toma ya, lo conseguí!”
3. la serotonina produce la sensación de sentirse respetado.

C) ¿Cómo funciona nuestro cerebro?

La dopamina, la oxitocina y la serotonina están controladas por algo que todos los mamíferos tenemos en común: el Sistema Límbico (SL). Este sistema engloba unas estructuras fundamentales a la hora de comunicarnos con nuestro entorno: el hipotálamo (especializado en coordinar impulsos básicos y motivaciones), el hipocampo (especializado en la memoria) y la amígdala (especializada en el aprendizaje emocional y la respuesta rápida a estímulos) (Figura 10). El SL está rodeado de un gran córtex o corteza cerebral (C) donde se aloja el pensamiento lógico y racional.

Nuestro SL responde de forma automática a ciertos estímulos (una sonrisa, una cara de desaprobación, un mal olor, un perro enseñando los colmillos, un gato con las orejas plegadas hacia atrás y con el pelo erizado, etc.). Hay una zona de la corteza cerebral llamada córtex prefrontal (CPF) que se encarga de procesar los sentimientos generados ante un estímulo y de decidir si acercarse a él o huir. Para lograr llevar la comunicación con nuestros clientes a otro nivel, debemos entender que el SL y el CPF trabajan de la mano y aunque el CPF puede generar alternativas a una respuesta inmediata del SL, su capacidad para hacerlo es mucho menor de lo que nos pensamos. Es decir, somos bastante más prisioneros de nuestros impulsos instintivos de lo que creemos (1).

La clave para mejorar la comunicación con nuestros clientes consiste no solo en apelar a su lado racional, sino también a sus emociones. Si logramos que, al interactuar con los clientes, sus cerebros reciban baños de dopamina, oxitocina y serotonina, nuestra comunicación habrá comenzado de la mejor forma posible (Figura 11).

D) ¿Cómo asegurarnos de empezar con buen pie?

La liberación de oxitocina se estimula cuando hacemos que nuestro cliente se sienta querido, aceptado y que puede confiar en nosotros.

Neurociencia aplicada a la veterinaria

A continuación, tienes dos ejemplos sobre cómo al cuidar las emociones se puede establecer una base adecuada para la comunicación.

Una experiencia de perfil bajo...

Cliente	"Buenos días" y mira al mostrador donde hay una recepcionista atendiendo al teléfono que no la contesta ni parece prestarle atención.
Recepcionista	... tras varios minutos al teléfono, cuelga. Parece estresada. "¿Tiene cita?"
Cliente	"Sí, claro. Es la tercera vez que vengo con Toby"
Recepcionista	"Tome asiento, por favor, el doctor la atenderá en cuanto termine la consulta que está pasando ahora."
Cliente	"Vale, gracias." Se sienta visiblemente de mucho peor humor con el que entró.
Veterinario	"¿El siguiente?" Pregunta el veterinario en voz alta sin parecer disculparse por haber hecho esperar 25 minutos a su cliente.
Cliente	Se dirige hacia la consulta, pero su estado emocional es muy reactivo.

Una experiencia mejorada...

Cliente	"Buenos días" y mira al mostrador donde hay una recepcionista al teléfono que inmediatamente la sonríe, haciendo un gesto de disculpa y dando a entender que la va a atender enseguida.
Recepcionista	"Buenos días Sra. Sánchez. Perdona, estaba atendiendo una llamada justo cuando llegó. Me alegro de verla. ¿Qué tal va Toby?" Se había preocupado de mirar las citas para saber el nombre de los clientes y los pacientes.
Cliente	"Pues no muy bien, le está costando curarse de la otitis. Hoy es la tercera visita."
Recepcionista	"Vaya, espero que se mejore cuanto antes. Por favor, tome asiento. El doctor se alegrará de saber que ya están aquí (con un gesto que incluye a Toby y a su dueña). Toby está jadeando, ¿quiere que le traiga un poco de agua?"
Cliente	"Oh, no hace falta, muchas gracias. Es que hemos venido dando un buen paseo y está algo cansado. Esperamos aquí sin problemas."
Veterinario	"Sra. Sánchez, me alegro de verla. Siento muchísimo haberla hecho esperar. Espero no haberle ocasionado un gran trastorno. Toby, ¿listo para la consulta?" Pregunta mientras sonríe y acaricia con cuidado a Toby.
Cliente	"Toby nunca está listo para la consulta, aunque aquí siempre nos tratan tan bien." Dice riéndose mientras sigue al veterinario hacia la consulta...

(Los gestos y comentarios que disparan la liberación de oxitocina, dopamina y serotonina en la Sra. Sanchez's LS están marcados en rojo).

Por ejemplo:

- Con un buen apretón de manos.
- Con un ligero toque en el hombro al felicitarle por algo.
- Al acariciar a su mascota y mirar al cliente a los ojos cuando le hablamos.
- Cuando hacemos honor a nuestros compromisos, cuando cumplimos nuestra palabra, cuando hay coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

Esta necesidad de conectar es igual para todos; clientes, veterinarios y resto del equipo. Como regla general, trata a todo el mundo como te gustaría que te trataran a ti.

Estimulamos la liberación de dopamina cuando nuestros clientes se sienten recompensados al relacionarse con nosotros.

Por ejemplo, cuando les felicitamos:

- por la mejoría en la otitis de su perro,
- por el crecimiento saludable de su cachorro,
- por manejar mejor a su gato.

Cuando un cliente sea consciente de haber progresado, estará feliz.

Como veterinarios, también nosotros necesitamos nuestras dosis de dopamina que, por ejemplo, las podemos conseguir:

- al marcarnos objetivos para alcanzar un resultado deseado
- cuando trabajamos con un objetivo claro en mente
- cuando cumplimos un plazo o logramos alcanzar nuestros objetivos

Cuando hacemos que un cliente se sienta especial, estamos estimulando la liberación de serotonina. Y lo mismo ocurre cuando nuestros clientes y nuestros compañeros nos hacen sentir únicos. Nuestro cerebro primitivo está siempre buscando compararse con otros para ver quién está al mando y en qué lugar estamos nosotros o cuál es nuestro estatus. Es muy tentador creer que esto no nos afecta, pero piensa en cómo te sientes cuando alguien muy importante te saluda o cuando alguien te ignora. Nos sentimos mal cuando nos hacen ver que no somos tan especiales como creíamos.

¿Quieres hacer que el SL de tus clientes o el de tus colaboradores libere serotonina?

- trátale con gran respeto
- hazle saber lo honrado que te sientes por elegir tu clínica.
- Alaba a tus empleados cuando lo merezcan y hazlo en público.

E) Sin emociones, no hay decisiones

La comunicación con nuestros clientes no puede entenderse sin un abordaje adecuado del aspecto emocional. Nuestra racionalidad solo puede trabajar cuando nuestra parte emocional está bien y si ambas se encuentran alineadas (2). Comprender, mimar y satisfacer las emociones de nuestros clientes debe ser la base de nuestra comunicación con ellos.

Disparadores en la comunicación

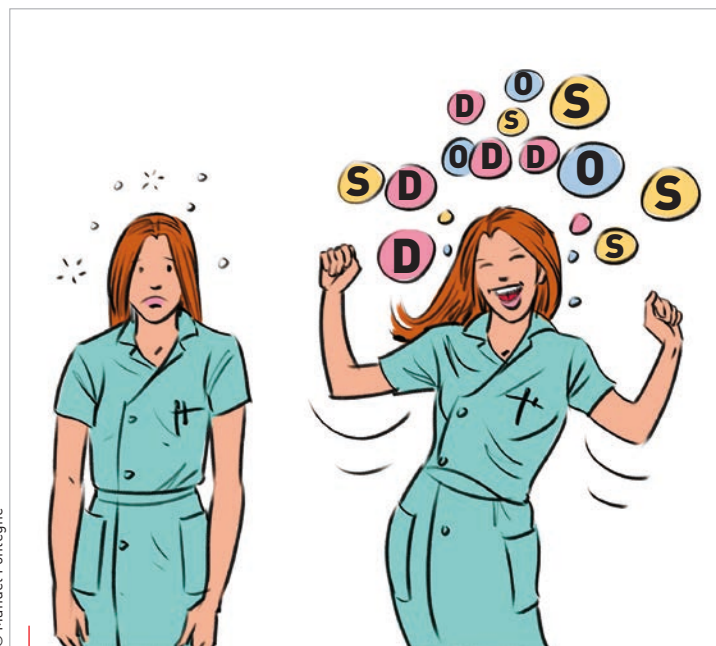
- A) Introducción
- B) Estímulos externos
- C) Estímulos internos

A) Introducción

“La Sra. Ciervo entró en la clínica y preguntó: “¿No hay nadie?” - Cristina, la ATV que estaba tras el mostrador, la miró a la cara y contestó muy seria - “¿Yo no soy nadie?”

“Oye, niña, me refería a si no había ningún veterinario disponible. ¿A ti qué mosca te ha picado?”, contestó muy altiva la Sra. Ciervo.

“No soy una niña, sino una señora, casada y madre de dos niños. Y buenos días, por si acaso no se ha dado cuenta de que ni siquiera ha saludado al entrar”, dijo Cristina.



© Manuel Fontègne

Figura 11. Un cerebro feliz libera dopamina, oxitocina y serotonina

A partir de ahí el conflicto escaló gradualmente hasta que la Sra. Ciervo se marchó enfadada y Cristina se echó a llorar presa de la rabia y la frustración. Sabía que se había equivocado al sobre-reaccionar, pero no había sabido controlarse (Figura 12).

Hay una serie de estímulos externos e internos que influyen de manera decisiva en cómo nos comunicamos. La calidad de nuestra comunicación depende de la brecha que construimos entre esos estímulos y nuestra respuesta.

¿Cuáles son estos estímulos o disparadores a los que hay prestar atención?

B) Estímulos externos

Por favor, hazte las siguientes preguntas para valorar la situación de tu clínica (1,2).

1. Señales ambientales

¿Ayuda el entorno a que la comunicación con mis clientes sea más fluida y a que estén bien informados, aprendan, se sientan a gusto y respetados?

Algunos ejemplos:

- ¿Está el estacionamiento limpio y tiene plazas libres?
- ¿En recepción se recibe siempre a los clientes con una sonrisa y se saluda también a la mascota?
- ¿En la sala de espera hay información educativa sobre el manejo y la alimentación de las mascotas?
- ¿Los gatos y los perros pueden estar separados sin estresarse mutuamente?

TABLA 1

Ejemplos de estímulos positivos y negativos

Estímulos externos	Positivo	Negativo
Lugar físico	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción limpia y ordenada • Gatos separados de los perros evitando que unos y otros se molesten • Pizarra para dibujar durante las explicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción sucia y/o caótica • Mal olor, perros ladrando a los gatos... • Ausencia de material formativo que ayude al propietario a comprender las explicaciones
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar con tiempo a la clínica • Puntualidad en las citas • Hacer pequeñas pausas frecuentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar tarde • Retrasarse en las citas • Tener prisa continuamente
Ciertas personas	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes amables • Compañeros que apoyan y animan 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes excesivamente exigentes • Jefes o compañeros excesivamente exigentes • Personas quejicas o que siempre se lamentan
Pasado inmediato	<ul style="list-style-type: none"> • Una felicitación reciente • Éxito en la consulta 	<ul style="list-style-type: none"> • Una reclamación reciente • Un problema inesperado en una cirugía reciente
Estado de ánimo	<ul style="list-style-type: none"> • Sonreír y ver sonrisas • Caminar erguido • Respirar lentamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar contacto visual • Caminar encorvado • Hablar demasiado bajo o alto

Figura 12. Ten en cuenta que tu lenguaje corporal y el tono de voz van a revelar tus emociones negativas, a pesar de lo que estés diciendo.



© Manuel Fontégne

- ¿Dispongo en la consulta de soportes formativos, como moldes anatómicos o una pizarra para dibujar?
- ¿Evito examinar a los pacientes en la recepción o sobre la marcha, fuera de la consulta?

(Ver la Edición Especial de Veterinary Focus “Cómo mejorar la experiencia de los clientes en tu clínica”.)

2. Tiempo

¿Estás de igual humor por la mañana que por la tarde?, ¿tienes más paciencia a primera hora de tu turno?, ¿te muestras más jovial y animado conforme pasa el día?

Pregúntate... “Cuando llego a la clínica con suficiente margen de tiempo, ¿me muestro más relajado, saludo, sonrío y escucho más? o, sin embargo, si llego con el tiempo justo, ¿no me paro a sonreír y saludar y es cuando transmito estrés y dificulto la comunicación?”

3. Ciertas personas

Algunos veterinarios y ATVs sufren gran estrés al lidiar con ciertos clientes, como ocurría en el ejemplo de la Sra Ciervo. Otros, se muestran extremadamente empáticos cuando el cliente es un anciano o un niño.

¿Puedes reconocer un tipo de cliente que te facilite o impida ofrecer tu mejor versión a la hora de comunicarte?

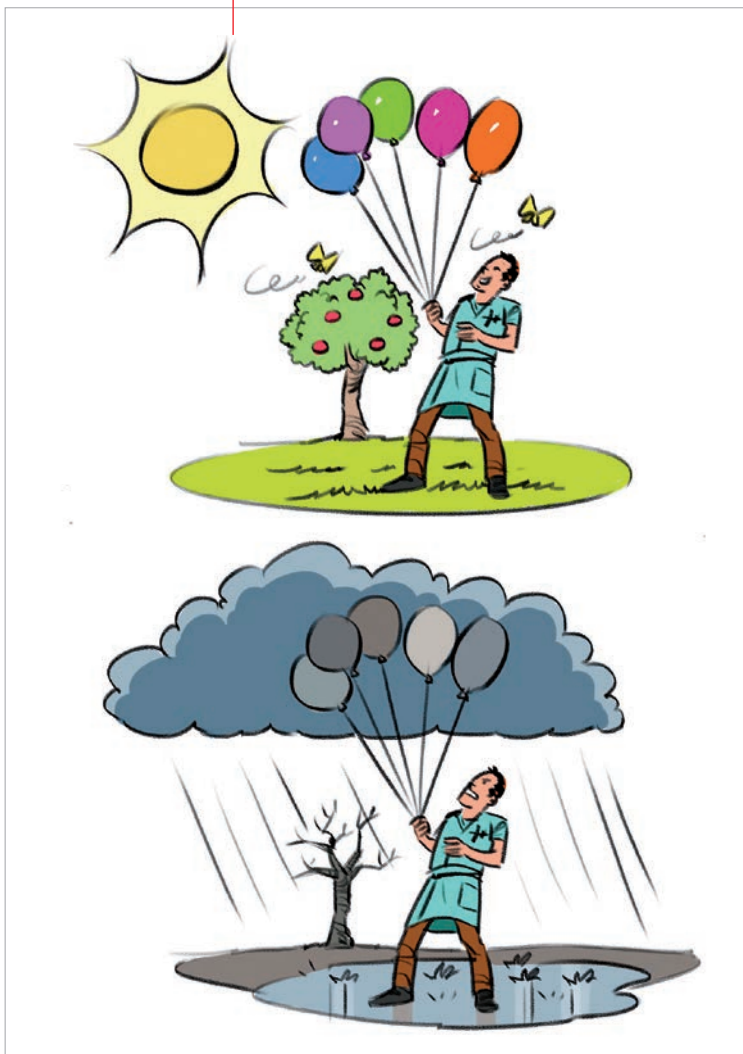
¿Hay algún tipo de compañero que te facilite las cosas?, ¿hay algún quejica que merodea por la clínica, diciendo siempre lo injusta que es la vida para él o ella?, ¿tal vez hay un empleado o jefe que nunca está satisfecho y constantemente pide más?

4. El pasado inmediato

¿Eres consciente de que un suceso previo puede facilitar o dificultar tu comunicación?

Puede que todavía estés tenso después de una cirugía difícil y hables demasiado rápido.

Figura 13. Un estado de ánimo y una mentalidad positivas pueden tener un gran impacto en tus interacciones con los clientes (Franklin Covey "Carry your own Weather") (3).



© Manuel Fontégne

Después de hablar con un cliente enfadado, considera hacer una pausa antes de ver al siguiente paciente. Hazte esta pregunta: ¿estoy preparado para ofrecer mi mejor versión después de la acción precedente?

5. Estado de ánimo

Nuestro sistema límbico escanea hasta cinco veces por segundo en busca de señales en el entorno que respondan a si estoy seguro o en peligro.

Nuestro lenguaje, tanto verbal como corporal, emite mensajes que nuestros clientes captan para detectar la más mínima señal que les indique si es acertado o no permanecer allí (**Figura 13**). Así pues, ¡vigila tu estado de ánimo y ten en cuenta las señales que estás emitiendo a tus clientes!

Estos son algunos ejemplos que emiten buenas señales: camina bien erguido y de forma tranquila, sonríe, habla claro y sin atropellarte y mantén contacto visual mientras hablas. Estudios científicos han demostrado que, al cambiar nuestra postura, podemos modificar nuestro estado de ánimo (4). Puedes ver algunos ejemplos en la **Tabla 1**.

C) Estímulos internos

Existen algunos disparadores o "estímulos internos" que influyen en nuestro estado anímico y que podemos tener en cuenta para conseguir interacciones más positivas (**Figura 14**).

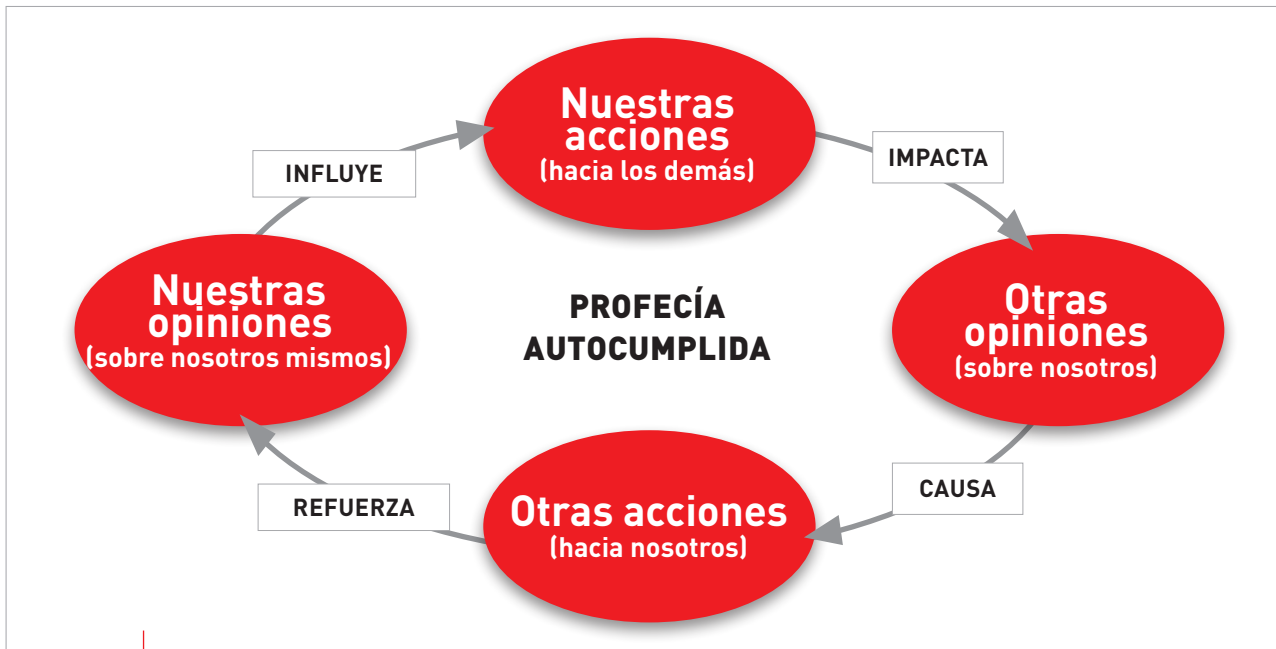
1. Evita "etiquetar" a nuestros clientes

Cuando etiquetamos a alguien, enseñamos a nuestro cerebro (el cual es neuroplástico y aprende muy rápido) que "siempre estamos atendiendo clientes difíciles" y esto nos predispone a confrontar interacciones basándonos en nuestros propios juicios, lo cual no suele ser de gran ayuda.

Esta distinción es fundamental para tener una predisposición positiva en una conversación, sin importar el tema que tratemos. Una de las causas más frecuentes de interacción difícil es cuando, por ejemplo, mentalmente nos decimos que la Sra. Ciervo, es una persona difícil, que nunca entiende nada, muy habladora, etc. Cada vez que hablemos con ella, nuestro lenguaje corporal demostrará inconscientemente lo que pensamos y es altamente probable que perciba que estamos enviando mensajes no verbales distintos a nuestras palabras.

2. Más que a clientes difíciles, nos enfrentamos a "interacciones difíciles"

Esta distinción es fundamental para tener una predisposición positiva hacia la conversación, sin importar el tema que vayamos a tratar. Las situaciones más frecuentes de interacciones difíciles son:



© Sandrine Fontègne

Figura 14. Tú eres responsable del estado de ánimo que impera durante la consulta: asegúrate de entrar en el círculo virtuoso.

- En primer lugar, cuando el veterinario no escucha al cliente.
- En segundo lugar, cuando uno o ambos participantes no tienen flexibilidad (empatía, compasión o una mente abierta).
- En tercer lugar, cuando no están alineadas las expectativas del cliente con respecto a lo que desea y lo que el veterinario/ATV piensa o querría hacer.
- Finalmente, cuando no se obtiene éxito, por ejemplo, cuando el propietario no puede permitirse económicamente un tratamiento o cuando la evolución del paciente no es la esperada.

3. ¿Las interacciones difíciles son más frecuentes en nuestra profesión o es que estas son nuestro “centro de atención”?

Piensa un momento en todo lo que has vivido en tu vida laboral, ¿crees que en tu profesión hay más momentos buenos que malos con tus clientes? Si la respuesta es que los malos momentos superan a los buenos, piensa: ¿realmente son más frecuentes los malos momentos o es que prestas más atención, seleccionas, recuerdas

más los momentos difíciles que has vivido y los haces tan intensos en tu mente que eclipsan a los numerosos buenos momentos de tu trabajo?

Debemos tener en cuenta que enfocarnos en lo positivo permite moldear la manera con la que nuestro cerebro percibe su entorno.

4. Al menos hay tres participantes

Estos tres participantes son el propietario, la mascota, el veterinario/ATV. Como veterinarios/ATV debemos mostrar atención, respeto y colaboración, ya que nuestro cliente, también observa y escanea constantemente con cuánto cariño, compasión y amor tratamos a su “niño pequeño/a”.

5. Las interacciones son “flexibles”

Si empiezas mal, puedes terminar bien. Se trata de utilizar las herramientas disponibles y aceptar la invitación al reto de transformar la situación para que tenga un final favorable para todos los participantes.



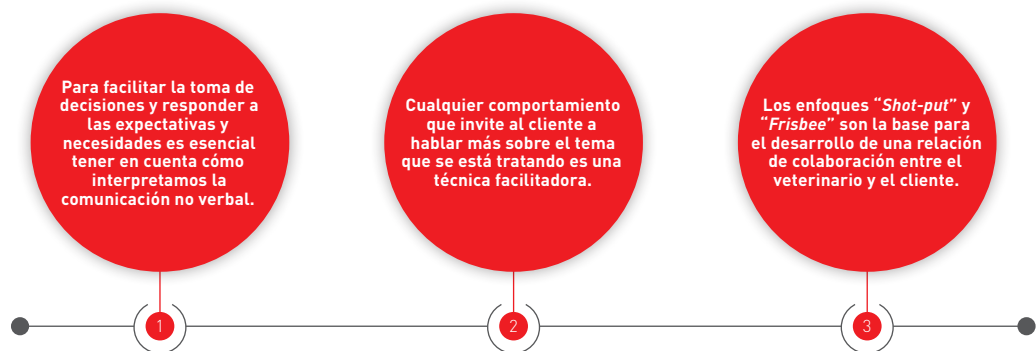
CONCLUSIÓN

Si mejoras la habilidad de comunicación obtendrás muchos beneficios, no solo un mayor grado de cumplimiento del propietario, sino también una mejor calidad de vida. Actualmente la ciencia de la comunicación tiene un nivel lo suficientemente alto como para adoptar un enfoque “basado en la evidencia”. Ignora los mitos relacionados con la comunicación y empieza a trabajar en esta habilidad.

LA COMUNICACIÓN ES UNA HABILIDAD CLÍNICA

Las habilidades de comunicación que se describen a continuación son esenciales para el desarrollo de una relación de colaboración entre el veterinario y el cliente, entre el personal de la clínica y el cliente, así como entre los propios miembros del equipo de la clínica. Estas habilidades constituyen el eje central de la comunicación en la clínica y pueden dar lugar a que se generen más puntos en común, se favorezcan las relaciones, haya una mayor coordinación al prestar la atención médica y existan menos conflictos y reclamaciones. Para incorporar estas habilidades en el día a día de la clínica es necesario ir más allá y alcanzar un nivel superior en la forma de interactuar con clientes y compañeros de la clínica. De este modo, las consultas e interacciones serán más efectivas y mejorarán los resultados como: la satisfacción tanto del cliente, como del veterinario y resto del equipo, la comprensión y la retención de información por parte del cliente, la adhesión y el éxito de la clínica.

PUNTOS CLAVE



●○○○ La comunicación no verbal

La comunicación no verbal incluye todas aquellas señales de comportamiento, excluyendo el contenido verbal, que son emitidas cuando los individuos interactúan entre sí. Aunque las estimaciones pueden variar, se ha sugerido que el 80% de nuestra comunicación es no verbal. Para comunicar nuestros sentimientos y emociones a otras personas utilizamos vías no verbales; mientras que lo que decimos se relaciona más con lo que pensamos. La mayoría de las veces, la comunicación de nuestros sentimientos y emociones es involuntaria e, incluso a veces, puede estar fuera de nuestro control.

Existen cuatro categorías de comunicación no verbal (Figura 1) (1):

- Kinésica
- Proxémica
- Paralingüística
- Cambios autónomos

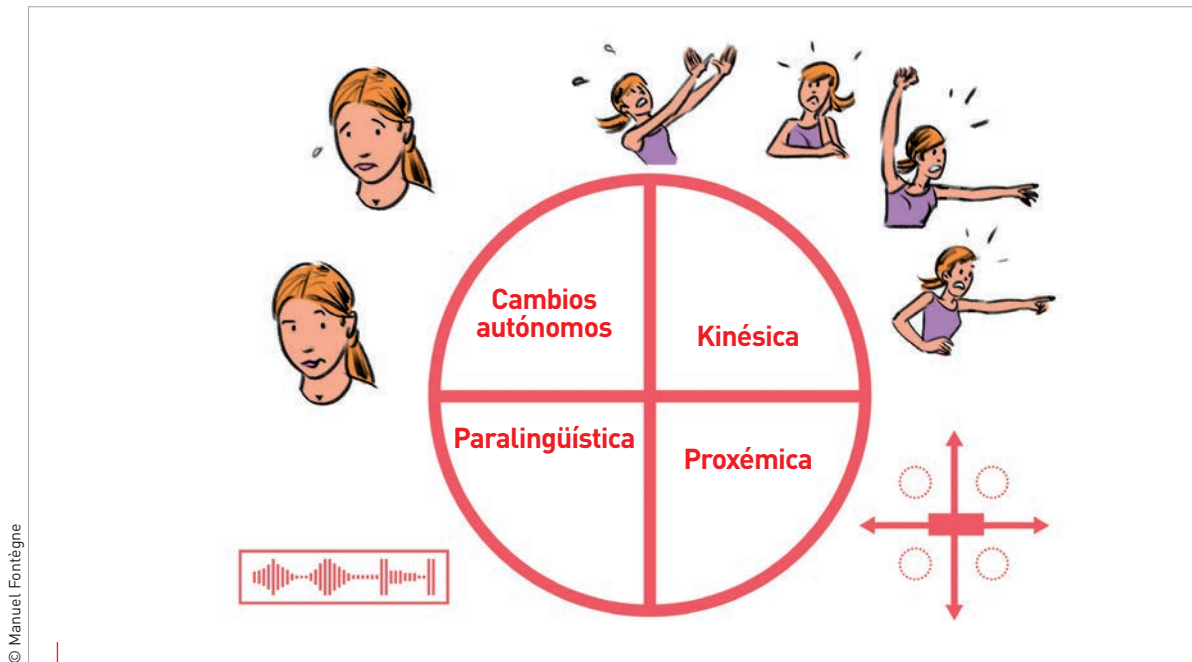


Figura 1. Hay cuatro tipos de comunicación no verbal. ¿Sabes cuál es el que más utilizas tú?

A) Kinésica

La kinesis hace referencia a comportamientos tales como las expresiones faciales, el nivel de tensión general del cuerpo, los gestos, la postura corporal y el movimiento. Estos comportamientos son no verbales y solemos tener cierto grado de control voluntario sobre ellos.



- ¿Qué tipo de postura corporal y de expresiones faciales notas en esta cliente?
- ¿Qué crees que siente?
- ¿Qué puedes decir o hacer para corroborar lo que sospechas?

[al final de este apartado encontrarás algunas de las respuestas a estas preguntas]

B) Proxémica

La proxémica hace referencia a la organización espacial de las personas, lo que incluye la distancia entre el veterinario y el cliente, el ángulo que mantiene el veterinario con respecto al cliente, la diferencia de altura vertical y las barreras físicas, como elementos gráficos (pósteres, carteles, informes), la mesa de exploración, el ordenador e incluso el animal.



- ¿Qué tipo de información están intercambiando la cliente y la veterinaria?
- ¿Qué podrías suponer respecto a los sentimientos de la cliente teniendo en cuenta su comunicación no verbal?
- ¿Qué puedes hacer para abordar lo que ves respecto a su comunicación no verbal?

[al final de este apartado encontrarás algunas de las respuestas a estas preguntas]

C) Paralingüística

El paralenguaje engloba todas las cualidades de la voz: tono, velocidad, ritmo, volumen y énfasis. Nosotros utilizamos dichas cualidades para poder dar mensajes bastante diferentes utilizando las mismas palabras: por ejemplo, "ahora voy a trabajar" se puede expresar de diferentes maneras y es diferente a "voy a trabajar". Hay que tener en cuenta que existen diferencias culturales. En unas culturas se enfatiza más con el tono y el ritmo, mientras que en otras se pone más énfasis en determinadas palabras. Una voz cálida y acogedora puede crear relajación y confort en el cliente, lo que le puede ayudar a hablar con mayor facilidad sobre lo que le está preocupando más. También puede hacer que el cliente esté más receptivo a la información y a las recomendaciones proporcionadas por el veterinario.



© Shutterstock

D) Cambios autónomos

El comportamiento autónomo hace referencia a aquellos comportamientos que están regidos por el sistema nervioso autónomo. Tenemos muy poco o ningún control sobre este tipo de comunicación no verbal. Aprender a observar estos comportamientos puede ser muy útil, ya que muchas veces indican que una persona está cambiando su estado emocional interno y que sus sentimientos hacia lo que se está tratando en ese momento o hacia la naturaleza de la consulta son muy intensos. El color facial puede pasar de neutro a ruborizado o a blanquecino, la conjuntiva ocular puede brillar antes de las primeras lágrimas, puede apreciarse sudor o sentirse en un apretón de manos y se puede notar si la persona muestra una respiración superficial en el pecho o más bien es profunda y abdominal o si mantiene la respiración cuando se trata un tema en particular.



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

- ¿Cómo son las expresiones faciales y la postura corporal de esta clienta?
- ¿Qué crees que siente?
- ¿Qué puedes hacer o decir para corroborar lo que sospechas?

[al final de este apartado encontrarás algunas de las respuestas a estas preguntas]

E) Qué hacer cuando los mensajes se mezclan

Es esencial tener en cuenta el patrón general, en lugar de un único signo, de las respuestas no verbales del cliente, ya que las respuestas mixtas son frecuentes. Lo primero que tenemos que considerar es si la comunicación no verbal del cliente está transmitiendo algo diferente a lo que nos está diciendo con palabras. Esto significa que tenemos que tener muy presente la comunicación no verbal, como cuando el cliente lagrimea, evita el contacto visual, mira su reloj, muestra emociones de ira, miedo, confusión, impotencia o dolor. El segundo paso consiste en reflexionar sobre lo que vemos o creemos que le pasa al cliente. Un mensaje es mixto cuando el canal de comunicación verbal no se corresponde con el canal no verbal. Algunos expertos en comportamiento no verbal hablan del mensaje mixto como de un "escape no verbal" o una "decepción". Es muy frecuente que el mensaje mixto indique que el cliente, de alguna manera, no se siente lo suficientemente seguro como para decir al veterinario lo que siente o quiere y muchas veces esto se debe a que el cliente no está de acuerdo con las recomendaciones del veterinario.

Entonces, ¿qué hacemos con un mensaje mixto? Ante todo, hay que preparar el terreno mediante señales no verbales para lograr la máxima compenetración, empezando por el veterinario y su clínica. Hay que asegurarse de que cada rincón de la clínica acoge al cliente y a su mascota. La clínica, incluyendo las consultas, debe organizarse de tal manera que favorezca la comodidad y la tranquilidad, tanto del cliente como del paciente.

Después, tenemos que autoevaluar nuestra comunicación no verbal, empezando por considerar si marcamos una diferencia de altura en vertical. ¿Te colocas por encima de tu cliente para poder examinar al paciente? ¿Qué tipo de distancia interpersonal mantienes para una óptima relación? ¿Estás demasiado cerca o muy lejos del cliente cuando mantienes con él una conversación relajada? ¿Qué tipo de barreras podrían distraer al cliente de la relación no verbal (la mesa de exploración, el ordenador al registrar datos, etc.)? Presta atención a tu tono de voz y a si estás hablando mucho o poco en comparación con el cliente.

Ahora es el momento de reconocer las posibles discrepancias entre la comunicación verbal y no verbal del cliente, diciendo algo así:

"Susan, aunque has dicho que estás de acuerdo con que deberíamos hacer algunas pruebas más que nos ayuden a descubrir lo que le pasa a Sadie, me da la sensación de que todavía estás un poco insegura con esta decisión" [haz una pausa y deja que Susan responda].

Para comprender las emociones y sentimientos del cliente es esencial captar las señales no verbales, descifrarlas y, lo que es más importante, comprobar que interpretamos correctamente el lenguaje no verbal.

El tercer paso consiste en incluir la respuesta del cliente en nuestra siguiente pregunta o comentario. Por ejemplo, al preguntar a Susan si se sentía insegura por hacer más pruebas, su respuesta pudo haber sido:

"Sí, estoy insegura. Ya hemos hecho muchas pruebas y no sabemos nada nuevo de lo que le pasa a Sadie, por lo que me resisto a gastar más dinero".

¿Cómo podrías responder?

Tómate un minuto para pensar en las palabras que utilizarías antes de leer la posible respuesta de más abajo.

Una posibilidad sería:

"Gracias por transmitirme tu preocupación, Susan. Las otras dos pruebas que sugiero realizar son el frotis por impronta y el raspado cutáneo, que son los siguientes pasos a dar después del análisis de sangre que ya hemos hecho. Estas pruebas nos ayudarán a determinar qué está contribuyendo al picor y al rascado."

Como has podido ver en el ejemplo anterior, la veterinaria se ha dado cuenta de que Susan estaba disgustada y no quería gastar más dinero, solo porque había oído que todavía no se sabía lo que le pasaba al perro. Para manejar la resistencia de Susan, la veterinaria le explica el motivo por el que las pruebas adicionales pueden ser útiles en el tratamiento de Sadie.

Nunca está de más insistir en lo importante que es el comportamiento no verbal adecuado a la hora de establecer una relación. Captar las señales no verbales del cliente, decodificarlas y, lo que es más importante, verificar su correcta interpretación, es esencial para comprender las emociones y sentimientos del cliente. De esta forma podemos orientar la conversación y tener más posibilidades de tomar las decisiones en beneficio del paciente, respondiendo a la vez a las creencias, expectativas y necesidades del cliente.

Respuestas clave:



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

¿Cómo son las expresiones faciales y la postura corporal de esta cliente? Cara enrojecida, ojos entrecerrados, cejas arqueadas, labios apretados, manos sobre las caderas.

¿Qué crees que siente? Enfado, incredulidad

¿Qué puedes hacer o decir para corroborar lo que sospechas? "Acabo de darle mucha información sobre las pruebas que necesitamos realizar para saber más sobre lo que le pasa a su perro. También le he proporcionado una estimación de los costes. Déjeme que me detenga un momento para consultar esto con usted. ¿Qué piensa sobre la información que le he dado?"



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

¿Qué tipo de información están intercambiando la cliente y la veterinaria? Parece que la distancia entre la veterinaria y la cliente hace que la cliente se tenga que alejar de la mesa de exploración.

¿Qué podrías suponer respecto a los sentimientos de la cliente teniendo en cuenta su comunicación no verbal? La cliente no se siente cómoda con la proximidad física de la veterinaria. Es posible que se sienta nerviosa y amenazada por la postura distendida de la veterinaria.

¿Qué puedes hacer para abordar lo que ves con respecto a la comunicación no verbal? La veterinaria puede alejarse un poco y moverse hacia un extremo de la mesa para estar cerca de la clienta y del paciente, pero con un poco más de distancia, lo que crea más espacio personal para la clienta.



© IHC Veterinary Communication Project, New Haven, CT

¿Cómo son las expresiones faciales y la postura corporal de esta clienta? Tiene los hombros caídos, se ha llevado una mano a la boca, sus ojos miran hacia abajo, el ceño está fruncido y su cara está ruborizada.

¿Qué crees que siente? Tristeza, desconsuelo, inseguridad, sobrecogimiento.

¿Qué puedes hacer o decir para corroborar lo que sospechas? *“María, sé que estas no son las noticias que esperabas oír y veo que te han afectado mucho. Por favor, dime cómo te encuentras y lo que estás pensando.”*

Para que todos los miembros del equipo de la clínica puedan practicar las habilidades que hemos tratado en este apartado, estos ejercicios están disponibles en la web vetfocus.royalcanin.com



Empatía

Una de las habilidades esenciales para construir una relación es la empatía. La empatía es una pieza clave para ofrecer compasión. Dicho esto, la empatía es la habilidad clínica que los alumnos consideran más frecuentemente como un rasgo de la personalidad y no como una habilidad. Es cierto que uno de los primeros pasos para comunicar empatía consiste en la motivación interna por querer comprender realmente la perspectiva del cliente, acompañada de otras habilidades de comunicación importantes para la transmisión de este conocimiento. Aunque algunos de nosotros somos, naturalmente, más empáticos, las habilidades necesarias para la empatía se pueden aprender.

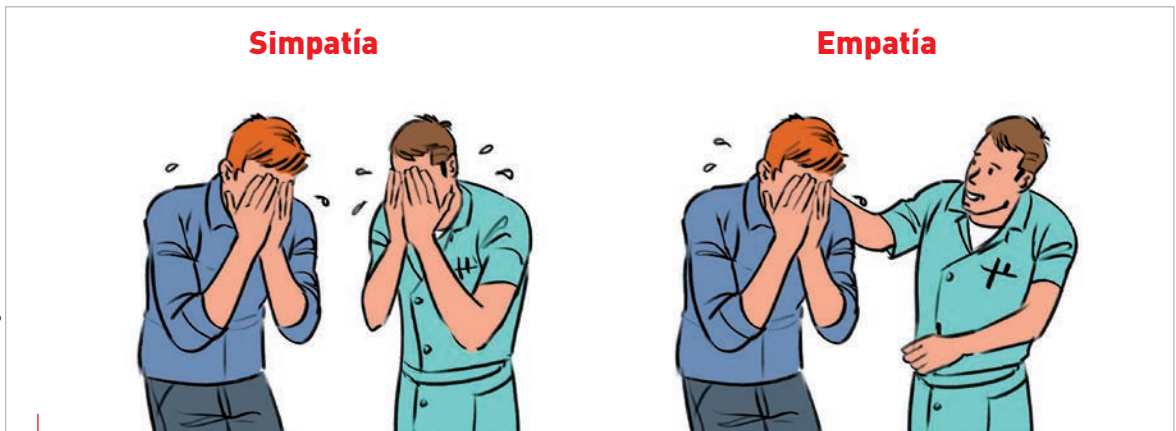
La empatía requiere un enfoque de 3 pasos:

1. Reconocer los problemas o los sentimientos de otra persona e intentar comprender su situación
2. Comunicarlo a la persona
3. Hacer una pausa- detenerse por completo para que el otro pueda asimilar lo que se le ha dicho y tenga la oportunidad de decir algo más o, simplemente, de percibir tu preocupación

“Las consultas en las que el veterinario expresa empatía

representan el 7% (estudio sobre 300 consultas).”

A diferencia de la simpatía, que es más un sentimiento de lástima o preocupación, desde fuera de los sentimientos o problemas reales del cliente, la empatía consiste en ser sensible, pero además hay comunicarlo claramente (**Figura 2**). No basta con pensar de forma empática; también hay que comunicarlo. Cuando la empatía se utiliza en los momentos adecuados se facilita en gran medida que el cliente se abra más y comparta sus sentimientos y preocupaciones. Esta información es vital para comprender al cliente y para obtener resultados en los pacientes teniendo en cuenta las preocupaciones de los clientes.



© Manuel Fontégne

Figura 2. La empatía simplemente consiste en identificar y reconocer las emociones del cliente. No es necesario compartir sus emociones, (lo que sería la “simpatía”), pero debes reconocerlas.

Las frases empáticas son comentarios de apoyo que vinculan específicamente el “yo” del veterinario con el “tú” del cliente. Estos comentarios nombran y valoran el afecto o la situación del cliente. La empatía verbal se refuerza cuando está acompañada de comunicación no verbal, lo que incluye las expresiones faciales, la proximidad, el tacto, el tono de voz o el uso del silencio.

Ejemplos:

- “Veo que no tenía previsto el coste de lo que se necesita para que Riley se recupere.”
- “Veo que estás muy emocionado con tu nuevo cachorro.”
- “Noto que esta es una situación frustrante para usted.”
- “Puedo percibir que estás muy unido a Barney y que quieres lo mejor para él.”

No es necesario haber compartido la misma experiencia que el cliente, ni necesitamos sentir que, para nosotros mismos, dicha situación sería igual de difícil o que sentiríamos lo mismo. Lo que necesitamos es contemplar la situación desde la perspectiva del cliente y comunicar nuestra comprensión.

Para tener éxito en cada visita del cliente es esencial establecer una relación con él, para lo cual es clave la empatía. Dicho esto, en un estudio sobre 300 consultas de pequeños animales (150 sanos y 150 enfermos) se ha indicado que los veterinarios solo mostraron empatía en el 7% de las consultas (1).

Se ha estimado que en la mayoría de las visitas existen oportunidades para empatizar, pero pasan desapercibidas en gran medida. Se ha observado que seis meses después de que los médicos recibieran una formación sobre comunicación se obtuvieron diferencias significativas en cuanto a la expresión de empatía en las interacciones con los pacientes (2). Está claro que la empatía se puede enseñar, aprender e integrar en la clínica. Si tenemos en cuenta el gran impacto que tiene la empatía en el desarrollo de una relación, merece la pena invertir en esta habilidad.

●●● Preguntas abiertas

Si pensamos en el comienzo de la interacción entre el veterinario y el cliente es importante considerar tres objetivos. En primer lugar, hay que saber de lo que el cliente quiere hablar, después, el veterinario añade lo que quiera y posteriormente, se planifica con el cliente el resto de la consulta. El segundo objetivo consiste en establecer una relación inicial y asegurarse de que el cliente se siente como parte del proceso. El tercer objetivo es valorar cómo están el cliente y el paciente dadas las circunstancias. Te puedes estar preguntando cuál es la mejor manera de abordar estos tres objetivos dada la necesidad de ser eficientes. Lo que la investigación ha revelado hasta ahora es que los

“El propietario puede hablar sin interrupciones por parte del veterinario una media de 15,3 segundos”



© Manuel Fontègne

Figura 3. Las preguntas abiertas están diseñadas para introducir el tema que se quiere investigar sin dar forma al contenido. Las preguntas cerradas se utilizan cuando la respuesta que se quiere obtener es específica y, muchas veces, de una sola palabra, como sí o no (2).

veterinarios suelen evitar las preguntas abiertas al inicio de la consulta y prefieren las preguntas cerradas:

- “¿Come?”
- “¿Bebe?”
- “¿Son normales la orina y las heces?”
- “¿Le ha dado sus medicinas?”
- “¿Le saca usted de paseo?”
- “¿Ha tomado una decisión?”

Los estudios también han indicado que, como media, los veterinarios interrumpen a sus clientes cuando llevan 15,3 segundos hablando (1).

Las preguntas cerradas se utilizan cuando la respuesta que se quiere obtener es específica y, muchas veces, de una sola palabra, como sí o no. Los clientes suelen responder con una o dos palabras sin dar más detalles. El veterinario formula las preguntas cerradas una tras otra para mantener su mente apartada de las respuestas del cliente, mientras realiza un razonamiento diagnóstico, y dirigir la conversación hacia un área determinada. Esto puede afectar a la escucha, a la obtención de información importante y al inicio de una relación.

Según estudios realizados en comunicación, los veterinarios generalmente formulan en cada visita 13 preguntas cerradas y 2 abiertas (Figura 3). En 75 de 300 visitas, lo que representa el 25%, el veterinario no realizó ninguna pregunta abierta (3). Cuando se sigue un enfoque basado totalmente en preguntas cerradas aumenta la posibilidad de que surjan más “preocupaciones ocultas” al final de la consulta. La probabilidad de que surjan preocupaciones posteriores es 4 veces mayor cuando no

se facilita o invita al cliente a contar su historia y no se le deja que explique al veterinario el motivo de la consulta (1). Este hecho tiene un gran impacto en la duración de las consultas.

Aunque no se ha establecido un estándar en cuanto al número exacto de preguntas abiertas y cerradas que el veterinario debería formular, se recomienda estructurar las consultas siguiendo un modelo de embudo, en el que las preguntas abiertas se formulan al principio y las preguntas cerradas, directas y específicas, se realizan al final para clarificar detalles o recoger información no proporcionada en las preguntas abiertas iniciales. Si tenemos en cuenta que la obtención de la historia clínica representa el 85% del diagnóstico (4), vale la pena fijarse en la cantidad de preguntas abiertas y cerradas que se formulan en una determinada consulta y trabajar para canalizar la conversación, de manera que al principio se realicen las preguntas abiertas y después se realicen las preguntas cerradas o aclaratorias (Figura 4).

Al inicio de la entrevista con el cliente es importante realizar preguntas abiertas como:

- “¿En qué le puedo ayudar?”
- “¿Qué os trae a ti y a Molly por aquí?”
- “¿De qué quiere que hablemos hoy?”

Con este tipo de preguntas el cliente puede comentar en términos generales cómo se encuentra su mascota, aunque es posible que no se descubra el verdadero problema por el que ha acudido a la clínica. Por otro lado, puede surgir una conversación útil con el cliente a raíz de comentar algún hecho; por ejemplo, que su gato duerme ahora al pie de las escaleras y piensa que es porque hace calor donde dormía antes. En realidad, este cambio de comportamiento puede deberse a la temperatura, pero también a otras causas. Gracias a las preguntas abiertas, el veterinario puede comprender mejor lo que el cliente

piensa, lo cual es esencial para el desarrollo de una buena relación.

Otra opción consiste en formular una pregunta abierta, pero dirigirla de forma más directa al paciente.

Por ejemplo:

- “Dígame, ¿Qué problemas ha tenido Ryder desde la última vez que vino?”
- “¿Cómo os puedo ayudar a ti y a Paisley?”
- “Tengo un informe sobre Shadow del veterinario que le ha remitido aquí, pero por favor, dígame primero cuál es el problema desde su punto de vista.”

Las preguntas abiertas están diseñadas para introducir el tema que se quiere investigar sin limitar la forma del contenido. Estas preguntas dirigen al cliente hacia un área determinada, pero dejan más margen para la forma de responder, lo que transmite al cliente que la elaboración de sus respuestas es importante y bienvenida. Es importante tener en cuenta que la duración media de lo que habla el cliente cuando no se le interrumpe es de 150 segundos (1).

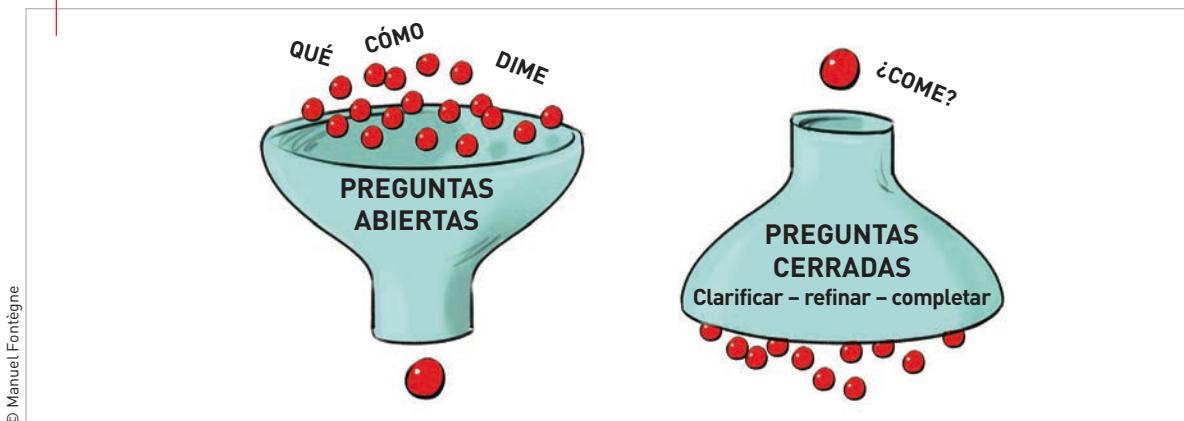
No hay preguntas abiertas correctas e incorrectas; las preguntas se deben formular de una u otra manera dependiendo de la situación. No obstante, es necesario que tomemos una mayor consciencia y reflexionemos sobre cómo iniciamos cada consulta para dejar que el cliente cuente su historia antes de pasar a formular preguntas cerradas directivas.

**“13 vs. 2:
como media, los
veterinarios realizan en la
consulta 13 preguntas
cerradas frente a solo 2
preguntas abiertas.”**

●●● Respuestas facilitadoras

Además de escuchar, también es importante animar al cliente de forma activa para que siga relatando su historia. Cualquier comportamiento que invite al cliente a hablar más sobre el tema que se está tratando es una técnica facilitadora. Al inicio de la consulta el objetivo

Figura 4. Se consiguen mejores resultados cuando la información se obtiene utilizando preguntas abiertas al inicio de la consulta (1).



consiste en comprender lo más ampliamente posible el problema o las necesidades del paciente y lo que quiere tratar el cliente, antes de abordar en detalle cualquier problema o asunto. Tal y como hemos mencionado antes, las preguntas abiertas nos permiten animar al cliente a contar su historia antes de profundizar en más detalles.

Las respuestas facilitadoras son habilidades de comunicación tanto verbales como no verbales e incluyen:

- La motivación
- El silencio
- Compartir tus pensamientos
- El eco
- La escucha reflexiva o el parafraseo

A) La motivación

La escucha atenta, el asentir con cabeza y ciertas expresiones faciales son señales que pueden animar al cliente a continuar su historia y, para ello, es imperativo evitar interrumpirlo cuando esté hablando. Algunos comentarios facilitadores neutros son del tipo:

- “¡ajá!”, “síga”, y “sí”.

B) El silencio

Por regla general, la facilitación verbal es menos efectiva, a no ser que vaya seguida de un silencio por parte del veterinario. Los periodos más largos de silencio son especialmente importantes cuando el cliente tiene dificultades para expresarse, para resumir sus pensamientos o para asimilar noticias difíciles con respecto al paciente. Si el silencio empieza a ser incómodo, es preferible confirmar con el cliente lo que observamos o sentimos, utilizando para ello nuestra agudeza sensorial para la comunicación no verbal del cliente:

“Le acabo de dar mucha información. ¿Quiere compartir conmigo lo que está pensando?”

C) Compartir tus pensamientos

Compartir el motivo por el que se formulan determinadas preguntas es una excelente forma de invitar al cliente a conocer el razonamiento del veterinario y de incentivar su participación:

“A veces, orinar fuera de la bandeja de arena es una señal de estrés en el gato. Me estoy preguntando si crees que esto es lo que le podría pasar a Squeaky.”

También es útil que los clientes conozcan el razonamiento de la investigación del veterinario. Supongamos que una clienta acude a tu consulta para eutanasiar a su conejo. El conejo fue un regalo de su exmarido a sus hijos y ella ya está cansada de cuidarlo. Probablemente, pienses en posibles opciones para reubicar al conejo y te dispones a tomar la historia clínica de la clienta. Notas que la clienta se está frustrando y las respuestas a tus preguntas son cortas

y secas. En este momento, podrías compartir tus pensamientos de la siguiente manera:
*“Se puede estar preguntando por qué le estoy haciendo todas estas preguntas sobre Fluffy, cuando lo que realmente quiere es que lo eutanasié. En nuestra clínica no eutanasiamos a los animales sanos, por lo que me gustaría tener una idea del estado de salud de Fluffy por si le podemos encontrar otro hogar.
¿Le parece lógico?”*

D) Eco

El “eco” consiste en repetir las últimas palabras del cliente. Por ejemplo:

- **Cliente:** *“He invertido mucho tiempo y dinero en criar a estos gatos Devon Rex y realmente necesito mantener una buena reputación porque mi criadero es nuevo en la comunidad.”*
- **Veterinario:** *“Le veo preocupado... Seguro que ha invertido mucho.” [eco]*
- **Cliente:** *“Sí, por supuesto. Verdaderamente, quiero criar Devon Rex porque hay mucha demanda. Y ahora, con la infección respiratoria de vías altas de esta última camada, me preocupa muchísimo mi criadero, por no hablar de la reputación. Tengo que conseguir que estos gatitos vuelvan a estar sanos.”*

A los veterinarios muchas veces les preocupa que el “eco” parezca artificial o moleste, pero los clientes aceptan fácilmente esta respuesta facilitadora. En el ejemplo anterior, la repetición de las palabras dio inicio a una conversación en la que el veterinario pudo llegar a entender que el cliente estaba muy nervioso y comprometido con el buen cuidado de los gatitos.

E) Escucha reflexiva o parafraseo

Ahora, nos centraremos en las respuestas facilitadoras que son esenciales para recopilar información más detallada. La escucha reflexiva consiste en repetir lo que ha dicho el cliente utilizando tus propias palabras:
“Solo para asegurarme de haberle escuchado correctamente; ayer le pudo dar las 2 dosis, pero hoy peleaba y no ha podido darle la medicación.”

O también consiste en expresar los sentimientos que hay detrás de las palabras del cliente:

“Parece que le preocupa que se haya podido obstruir de nuevo.”

En cualquier caso, el cliente puede añadir, aclarar y corregir lo que ha oído o aceptar lo que está sintiendo. En otras palabras, la escucha reflexiva, además de ser una ayuda diagnóstica permite demostrar interés en lo que dice el cliente y transmitir el deseo de comprenderlo. Con esta habilidad en particular se pretende moldear más que confirmar la comprensión, por lo que el mensaje suele ser más específico que el original.

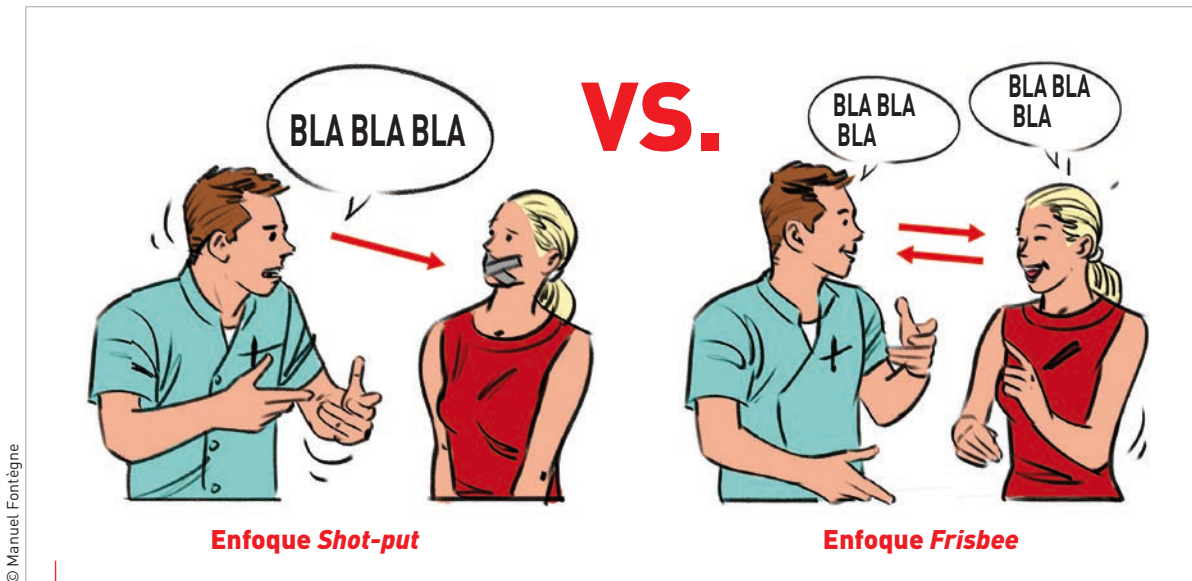


Figura 5. El denominado enfoque “Frisbee” es mucho más poderoso que el enfoque “Shot-put”.

Es importante tener en cuenta que puede ser contraproducente actuar demasiado rápido con la escucha reflexiva, ya que hay que dar al cliente la oportunidad de contar toda su historia.

En la clínica veterinaria y, especialmente, cuando estamos dando información al cliente en la consulta, podemos utilizar nuestra propia experiencia de las charlas mencionadas anteriormente y pensar en cómo se pueden sentir nuestros clientes. El impacto de las charlas descritas anteriormente recuerda a la comunicación con el enfoque “Shot-put”. Podemos optimizar la forma de transmitir información si nos pasamos al enfoque “Frisbee”.

Los enfoques “Shot-put” y “Frisbee”

Todo el esfuerzo por mejorar la comunicación se puede resumir en dos perspectivas: el enfoque “Shot-put” (Lanzamiento de peso; mensaje unidireccional que se lanza como se lanza un peso) y el enfoque “Frisbee” (Disco volador; mensaje bidireccional, tipo conversación) (Figura 5). El enfoque “Shot-put” define la comunicación como el mensaje simplemente bien concebido, bien entregado; lo que coloquialmente sería “llegar y soltar el discurso”. Muchos de nosotros hemos asistido durante años a charlas y algunas no habrán sido las mejores, probablemente porque haya contribuido alguna de estas características:

- El ponente habla sin pausa durante 50 minutos y quiere que las preguntas se hagan al final
- El ponente utiliza una jerga que no puedes entender
- Te has perdido al inicio de la charla y te cuesta seguir al ponente
- El ponente te da demasiada o muy poca información
- No estás seguro de cuáles son los puntos clave de la charla
- Cuando vuelves al trabajo y te piden resumir lo que has aprendido no puedes recordar mucho de la charla.

“La comunicación efectiva consta de lo que quieres contar al cliente, la entrega del contenido o información y la persuasión.”

La comunicación efectiva consta de lo que quieres decir al cliente, de la entrega del contenido o de la información y de la persuasión – preparar el mensaje cuidadosamente, lanzarlo y el trabajo ya está hecho. “Decir” parece fundamental y no aparece la noción de *feedback*. Esto se debe en parte a que, durante muchos años, la formación y/o el patrón de la comunicación se ha centrado en el enfoque “Shot-put”. Fue solo a mediados del siglo XX cuando se empezó a prestar atención a la comunicación interpersonal o a lo conocido más coloquialmente como enfoque “Frisbee” (1).

Hay dos conceptos centrales en el enfoque “Frisbee”. El primer concepto consiste en confirmar; definido como reconocer, darse cuenta y apoyar al otro. Para aclarar este concepto, confirmar no equivale a acordar. Por ejemplo, puedes estar totalmente en contra del deseo de un cliente que quiere buscar otro hogar para su gato, pero puedes confirmar su voluntad diciendo simplemente: “*ya veo que se siente frustrada porque Molly orina fuera de su bandeja de arena y está considerando buscar un nuevo hogar para ella (porque ya ha intentado todo lo que hemos hablado hasta ahora).*”

El segundo concepto del enfoque “*Frisbee*” es el entendimiento mutuo en un área o punto en común. Este entendimiento mutuo, en el que ambas personas que interaccionan son conscientes de ello, es la base necesaria para la confianza y la precisión de la información intercambiada. El veterinario y el cliente llegan a este punto en común cuando hablan entre sí sobre ello. Por ejemplo, un veterinario puede ser consciente de tener un punto en común con un cliente que parece muy obstinado, cuando indica que, a pesar del esfuerzo económico que tiene que hacer, quiere lo mejor para su perro con la debida consideración de los costes. Esto puede ser un punto de partida para tomar una decisión compartida con respecto al futuro del paciente. Por tanto, si la confirmación y el entendimiento mutuo con respecto a un punto en común son importantes para la comunicación efectiva, el enfoque “*Shot-put*” basado en el mensaje bien concebido y entregado es inadecuado. En el enfoque “*Frisbee*” el mensaje sigue siendo importante, pero se pone especial atención a la interacción de ida y vuelta, al *feedback* mutuo y a la colaboración. Si la comunicación realmente es un proceso interactivo, la interacción solo se puede completar cuando el remitente recibe los comentarios sobre cómo se ha entendido el mensaje. En pocas palabras, debemos

desarrollar y mantener una relación en el transcurso de la consulta.

El enfoque centrado en la relación o lo que en la literatura se denomina, La Atención Médica Centrada en la Relación, se está convirtiendo en un estándar aceptado para la relación entre el veterinario y el cliente. Las interacciones centradas en la relación se caracterizan por ser una asociación en la que la negociación y la toma de decisiones compartidas se utilizan para tener en cuenta la perspectiva del cliente y ofrecer las mejores opciones para el paciente. Para tener la perspectiva del cliente y conocer sus intereses, necesidades y expectativas, sentimientos y creencias se puede utilizar el enfoque “*Frisbee*”. Puedes pensar que el enfoque centrado en la relación requiere demasiado tiempo. La investigación en comunicación revela que las consultas centradas en la relación (CCR) requieren menos tiempo que las consultas tradicionales, con una duración de 10,43 minutos para las consultas CCR frente a 11,98 para las tradicionales (2). Una vez dominadas las habilidades esenciales para la CCR, las consultas son más eficientes y satisfactorias para el cliente y el veterinario (3).



CONCLUSIÓN

Las técnicas de comunicación se pueden enseñar y aprender. Cuando se tiene en cuenta el lenguaje corporal del cliente las posibilidades de cometer errores de comunicación se reducen, al igual que leer el lenguaje corporal de un animal permite disminuir el riesgo de mordiscos y arañazos. La escucha activa y las diferentes formas de formular preguntas son otras técnicas que se presentan en este capítulo.

EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA CONSULTA

Los veterinarios muchas veces se centran en la mascota y se olvidan del propietario... Para saber cómo enfocarse en el cliente es necesario contar con algo de preparación y formación al respecto. La consulta debe seguir un proceso durante el cual se creen las condiciones favorables para una interacción positiva con el propietario de la mascota. Se debe empezar con la preparación de la consulta y es necesario saber utilizar las habilidades de comunicación descritas en el capítulo 2.

PUNTOS CLAVE



●○○ La preparación para el éxito

Además de las técnicas, las habilidades y las capacidades esenciales para una buena comunicación con el cliente en el día a día de la clínica, existen otros elementos importantes que hacen que la consulta sea perfecta. Para comprender y guiar a los clientes de forma óptima y fidelizarlos a la clínica y sus servicios, la consulta se debe estructurar estratégicamente. Después de todo, hay un gran número de veterinarios a los que el propietario puede consultar. Muchas veces, la primera recomendación de un veterinario procede de un familiar cercano, de amigos o de Internet. Suponiendo que existe profesionalidad médica, la probabilidad de que un cliente regrese a la clínica después de su primera visita y la recomiende a otros, puede depender en gran medida de las habilidades de comunicación del personal.

El mejor consejo es ponerse en el lugar del cliente; evaluar la clínica desde su perspectiva y preguntarse: ¿Qué podemos mejorar para nuestros clientes como equipo de la clínica? ¿Cómo podemos convertir cada

consulta en una experiencia especial para el cliente y centrarnos en él?

A) Preparación previa al cliente

Al igual que los atletas tienen que calentar y preparar sus músculos antes del entrenamiento y de las competiciones para fortalecer su motivación, el veterinario debe prepararse mentalmente para el cliente antes de atenderlo en la consulta. Este tiempo está bien invertido por lo siguiente:

- el veterinario entiende así, el motivo de las últimas consultas y transacciones del cliente y puede retomar directamente el asunto,
- el veterinario puede leer lo que ha registrado respecto al cliente o al tratamiento, por ejemplo, si queda algún asunto pendiente- algo que se ha olvidado o que ha recordado cuando el cliente ya se encuentra en su casa,
- el veterinario puede hacer una pausa entre una consulta y otra, cuando suele atenderlas simultáneamente, lo que le permite adaptarse y centrarse en cada nuevo caso.



Figura 1. Revisar los últimos tres o cuatro contactos, incluyendo llamadas telefónicas y correos electrónicos, antes de que el cliente entre en la consulta, es la mejor manera de prepararse y “sintonizarse” para la siguiente consulta.

- el veterinario puede centrarse completamente en el cliente. El cliente se da cuenta de que él es importante y de que su veterinario se esfuerza por ayudarlo a él y a su mascota.

Este “precalentamiento” debería incluir los últimos 3-4 contactos de la clínica con el cliente, incluyendo las llamadas telefónicas y los temas tratados con otros miembros del equipo sin que el veterinario haya estado presente (**Figura 1**). Es posible que un cliente proporcione información adicional y exprese opiniones o deseos a otros miembros del equipo, y toda esta información puede ser importante para el veterinario. Muchas veces, los clientes no comparten sus necesidades o preocupaciones con el veterinario, especialmente, cuando el veterinario actúa con bastante autoridad y decisión.

Sin embargo, también es posible que el veterinario circunstancialmente no pueda oír todo lo que dice el cliente, por ejemplo, cuando se le presenta una urgencia y el veterinario está presionado por el tiempo. Es importante que el equipo de la clínica se apoye entre sí y que toda la información sobre el cliente y su mascota quede debidamente registrada. No es necesario escribir una novela; los puntos clave son más que suficientes. Esta es la única manera de crear un registro de la comunicación con el cliente que sea útil y es el que se debe usar.

Un ejemplo práctico de cómo prepararse puede consistir en que el veterinario, o el ATV en determinadas situaciones, se presente en la consulta antes que el cliente, abra la ficha del cliente y del animal, eche un vistazo a los últimos contactos (la mayoría de los programas informáticos proporcionan rápidamente esta información) y consulte:

- ¿Cuál fue el motivo de la última consulta?
- ¿Qué tipo de contacto se mantuvo después de la consulta y sobre qué? (p.ej., conversación en la recepción, llamada, e-mail, etc.)
- ¿Qué ha comprado o pedido el cliente desde la última vez que acudió a la consulta?

Con esta información, el veterinario está perfectamente preparado para la visita y puede utilizar dicha información cuando converse con el cliente (ver el ejemplo de diálogo número 1).

Nota : Cualquier contacto del cliente con la clínica es importante y requiere una buena comunicación.

B) Construir una buena relación

Para construir y mantener una buena relación entre el veterinario y el cliente es importante tener en cuenta que, de antemano, el cliente ya ha confiado en la clínica. El cliente ha elegido una clínica y un veterinario en particular y puede que sea su primera visita o que sea un cliente habitual. ¡Le ha dado a la clínica un voto de confianza! El equipo de la clínica debe apreciar este acto de fe y debe mostrar al cliente que la clínica es digna de dicha confianza a través de:

- una orientación 100% dirigida al cliente– ¡todos los esfuerzos se centran en el cliente y en su mascota!
- una interacción respetuosa – toda la comunicación está orientada para conseguir que la visita sea una experiencia completamente agradable.
- el ofrecimiento de pequeños obsequios (con el nombre y logotipo de la clínica) (**Figura 2**) y servicios adicionales entre visitas, como una llamada por sí se necesita ayuda durante el tratamiento u otras situaciones complicadas, un pequeño envase de alimento, un cupón para proporcionar un determinado servicio como regalo de cumpleaños o un collar reflectante con el logotipo de la clínica.

Todas estas medidas tienen algo en común: son sorprendentes para la mayoría de los clientes y, por tanto, tienen un efecto particularmente duradero. Por supuesto, el cliente espera una buena atención veterinaria. Con estos gestos y detalles, el cliente, como parte implicada en una relación, se siente en deuda y quiere devolver el favor. Como resultado, se crea un círculo de confianza, ejecución y retorno, en el que ambos socios “se regalan” entre sí y mantienen un vínculo positivo.



© Manuel Fontégne

Figura 2. Sorprender a tus clientes con pequeños obsequios es muy importante para establecer un estado de ánimo positivo y crear un fuerte vínculo con ellos.

Además, actualmente la orientación 100% dirigida al cliente no es autoevidente. A pesar de que entre los veterinarios cada vez hay una mayor competencia, solo una minoría tiene un enfoque de gestión y servicios orientados al cliente. Con demasiada frecuencia se sigue considerando al cliente como "propietario de un paciente o como un caso clínico" y esta descripción refleja por sí sola la importancia del cliente desde la perspectiva del veterinario. Para conseguir una buena relación entre iguales, debe producirse un cambio fundamental de la perspectiva – lo que supone un cambio de planteamiento – del equipo de la clínica: pasar del concepto "propietario de mascota" al de "cliente valioso". Si se realiza sistemáticamente, ¡el triunfo frente a la competencia está asegurado!

¿Cómo podemos empezar una consulta estableciendo una buena relación? En realidad, esto es bastante sencillo, puesto que a todos nos agrada que nos reciban de forma positiva, amistosa y con un elogio. ¡La persona que de antemano ofrece, es la que determina el estado de ánimo en una reunión! Particularmente, esto significa que al inicio de una consulta:

- prestemos el 100% de atención al cliente, es decir, orientemos todo nuestro cuerpo hacia el cliente,
- tengamos una sonrisa radiante (a menos que el motivo de la consulta sea trágico, como la eutanasia),
- saludemos al cliente por su nombre (y con un apretón de manos, según la costumbre cultural),
- saludemos a la mascota por su nombre,

- elogiemos o reforcemos de forma positiva al cliente, diciendo, por ejemplo: "¡me alegra verla a usted y a Lucky!" "¡jese transportín es perfecto!"

Aunque confiemos en gran medida en el conocimiento especializado y en los hechos del ámbito científico, los expertos en comunicación coinciden en que la relación con el cliente es más importante que el contenido o el nivel factual. Si la relación entre los interlocutores no es positiva o existen conflictos ocultos, el contenido (nivel factual) no se transmitirá de forma satisfactoria. Cuando un diálogo se base en la confianza mutua entre el veterinario y el cliente, es extremadamente importante reforzar la relación justo al inicio del contacto (y una y otra vez) para que el cliente también sea consciente del nivel factual (hallazgos, diagnóstico, tratamiento).

El siguiente diálogo es un ejemplo en el que se muestra cómo realizar el "precalentamiento" y establecer una buena relación en la clínica diaria:

- **Veterinario:** *Hola Sra. Schmidt. ¡Me alegra que haya venido hoy a la clínica con Lucky! Parece que Lucky está muy alegre y dinámico.*

El veterinario establece una buena relación con la Sra. Schmidt y con Lucky al situarse frente a ellos con una sonrisa y saludarlos por su nombre. Además, el veterinario expresa su alegría por verlos hoy en la clínica y le hace un pequeño halago a Lucky. El veterinario demuestra que está preparado, inmediatamente revisa los últimos contactos o visitas del cliente y continúa con su consulta.

- **Veterinario:** *Acabo de leer la ficha de Lucky y me alegra ver que tolere tan bien la nueva dieta y que le guste tanto.*
- **Cliente:** *Sí, ¡es bastante asombroso! Nunca le había pasado esto antes. A Lucky siempre le ha costado mucho probar un alimento nuevo.*
- **V:** *¿Y qué tal le fue con los consejos que le dio por teléfono mi auxiliar?*

El veterinario sabe por la ficha que el ATV le proporcionó algunos consejos y aquí utiliza esta información con mucha habilidad.

- **C:** *¡Sus consejos fueron muy útiles, se lo tengo que agradecer!*
- **V:** *Bien, entonces continuemos. ¿Qué le trae hoy por aquí?*
- ...

Este tipo de conversación que sirve como introducción a la consulta no es "una conversación trivial", sino que es un tiempo muy bien invertido para atender al cliente, retenerlo y recopilar información. La Sra. Schmidt se ha dado cuenta de que el veterinario y todo su equipo se toman en serio sus necesidades y se preocupan mucho por ofrecerles a ella y a Lucky los mejores servicios posibles.

Nota: ¡A las personas no les interesa cuánto sabes hasta que son conscientes de cuánto te interesas por ellos!

C) Preguntas y respuestas

Sin duda, las preguntas que el veterinario puede y necesita hacer al cliente para obtener la historia clínica son muchas, pero el tiempo disponible para cada consulta es limitado, por lo que hay que pensarlas bien antes de formularlas: la calidad de la pregunta determina la calidad de la respuesta. Eso significa que hay que pensar primero en lo que quiero saber y por qué. Es en ese momento, cuando hay que formular la pregunta apropiada.

Con las preguntas adecuadas puedes:

- obtener información útil sobre la enfermedad del animal,
- descubrir las necesidades del cliente,
- averiguar las opiniones y actitudes del cliente,
- guiar con delicadeza al cliente hacia una decisión.

No debemos olvidar que, por un lado, el cliente es profano, pero por otro, puede encontrar en Internet mucha información sobre todo tipo de temas, incluyendo los relacionados con la salud del animal.

Esto significa que los clientes muchas veces están "preinformados" y se presentan en la consulta con un autodiagnóstico o con sus "hallazgos de Internet" para discutir sobre ello con el veterinario. Sin embargo, el cliente necesita nuestra orientación y unas

recomendaciones claras para trabajar con nosotros como socios y planificar conjuntamente el mejor cuidado para su animal.

Básicamente, existen varios tipos de preguntas que se pueden adaptar bien a la consulta y que se pueden utilizar para diversos propósitos (ver **Tabla 1**).

El arte del diálogo consiste en hacer la pregunta correcta en el momento adecuado para averiguar el motivo de la consulta, así como los deseos y las necesidades del cliente, sin que parezca un interrogatorio. En el siguiente diálogo, se muestra un ejemplo de cómo implementar las técnicas para formular preguntas y cómo realizar la escucha activa.

Nota: ¡la calidad de la pregunta determina la calidad de la respuesta!

D) Escuchar y comprender

Para conectar con el cliente, comprenderlo, hacerle las propuestas adecuadas y ganarlo como socio no solo es importante formular las preguntas correctas, sino que también es fundamental la forma de escucharlo, la clarificación activa y el feedback. La colaboración como socios entre el veterinario, el equipo de la clínica y el cliente es importante, ya que es la base para el éxito de una relación empresarial. Si el veterinario es

TABLA 1

Tipos de preguntas muy apropiadas para la consulta.

Tipo de preguntas y ejemplos	Adecuada para...	No adecuada para...
<p>Preguntas abiertas: Denominadas "preguntas tipo por qué", que empiezan por qué, cuál y cómo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué le trae por aquí hoy? • ¿Qué ha notado exactamente en su perro? • ¿Cómo le da la comida? • ¿Qué opinas sobre esto...? • ¿Qué otras preguntas tienes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Averiguar las necesidades del cliente y la información sobre los signos clínicos. • Preguntar con más detalle para aclarar los signos • Averiguar puntos de vista y opiniones • Obtener feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la toma de decisiones • Cuando hay poco tiempo disponible, porque la respuesta es mucho más larga que la de una pregunta cerrada.
<p>Preguntas cerradas: preguntas cuya respuesta es sí o no</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacemos ahora la radiografía? • ¿Le parece bien la cita de mañana a las 3? • ¿Le puedo dar el envase de 3 kg de alimento? 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la toma de decisiones: ¿Sí o no? • "Interrumpir" (frenar) a un cliente que habla mucho o cuando no se dispone de tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer opiniones • Pedir información
<p>Preguntas alternativas: preguntas que ofrecen al otro interlocutor dos posibles respuestas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hacemos el plan A con la radiografía y análisis de sangre o el Plan B únicamente con la radiografía? • ¿Quiere venir mañana a las 3 o las 5? • ¿Prefieres un envase de alimento grande o pequeño? 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover decisiones: ¿esto o aquello? • Guiar al cliente en la toma de una decisión en la que el cliente no tiene que pensar nada más que la alternativa que se le ofrece • "Interrumpir" (frenar) al cliente que habla mucho 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer opiniones • Pedir información

el único que decide el diagnóstico y el tratamiento, el curso terapéutico probablemente no será peor, pero el propietario simplemente será el asistente del veterinario y no un verdadero socio.

Para conseguir la fidelidad del cliente y un alto nivel de cumplimiento es esencial que el veterinario vea al cliente como su socio e intente alcanzar con él los objetivos establecidos (tratamiento, diagnóstico, etc.).

Esto significa que el veterinario debería:

- formular preguntas abiertas:
 - si quiere obtener más información y la opinión del cliente,
 - si quiere averiguar las necesidades del cliente,
 - si quiere explicar algo que no haya quedado 100% claro,
 - si quiere feedback.
- formular preguntas cerradas y alternativas:
 - si quiere facilitar las decisiones,
 - si quiere filtrar una tendencia del cliente (¿Plan A o Plan B?),
 - si el cliente habla tanto que cuesta concentrarse en el trabajo o el tiempo se agota.

En el siguiente diálogo se muestran diversas técnicas, como la formulación de preguntas, la comprensión, la clarificación y el feedback, que se pueden aplicar en el día a día de la clínica:

- **Veterinario:** *Sra. Schmidt, ¿qué la trae hoy por aquí?*
- **Cliente:** *Lucky necesita la vacuna y me preguntaba si lo debería esterilizar.*
- **V:** *Entiendo: vamos a hacer la revisión anual a Lucky y lo vacunaremos. Después, le aconsejaré sobre la esterilización. ¿Hay algo más que pueda hacer?*
- **C:** *Sí, por favor, cuando lo revise mira bien sus oídos, porque el año pasado Lucky tuvo una infección de oídos.*
- **V:** *De acuerdo, tomo nota. Sra. Schmidt, ¿Cuáles son los motivos que le hacen pensar en la esterilización?*

El veterinario hace esta pregunta para aclarar el motivo por el que la Sra. Schmidt está considerando la esterilización. Esta información es importante para responder adecuadamente a la situación. Además, la declaración "si lo debería esterilizar" no es nada clara y no se sabe exactamente lo que la Sra. Schmidt quiere decir en un principio. Si simplemente se aborda el tema proporcionando las recomendaciones estándar, se ignorarán las necesidades del cliente y será una pérdida de tiempo.

- **C:** *He leído que ayuda a los perros inquietos, pero me han dicho que después de la esterilización los perros engordan.*

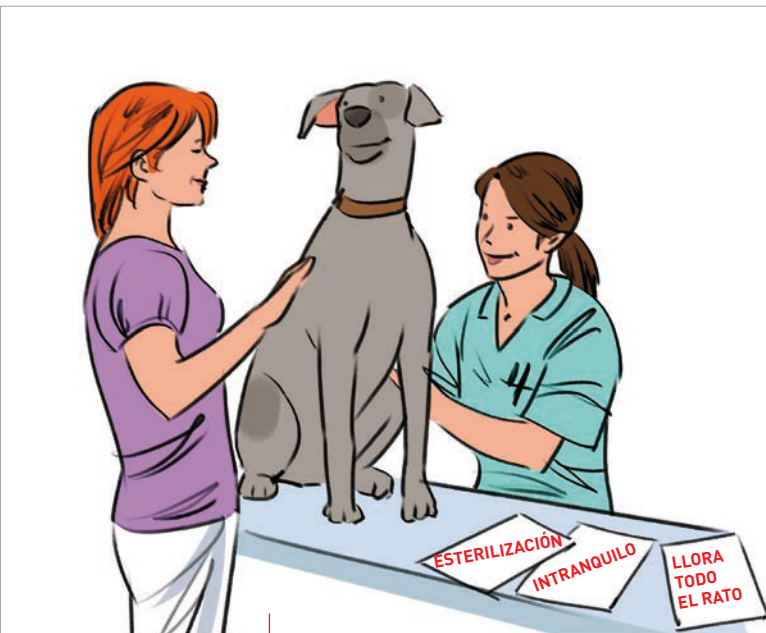
- **V:** *Por favor, explíqueme con más detalle qué hace Lucky cuando está inquieto.*
- **C:** *Bien, si salimos a pasear y hay una perra en celo cerca, él no obedece en absoluto, se escapa y una vez en casa, se queda en la puerta llorando todo el rato.*
- **V:** *Muy bien, y ¿cómo se comporta cuando no hay ninguna perra en celo alrededor?*
- **C:** *En ese caso es el perro más obediente y relajado del mundo.*
- **V:** *Parece que si esterilizamos a Lucky va a ser bueno para ambos. Esto es lo que sugiero: hay una preparación que se implanta bajo la piel del perro para inhibir las hormonas masculinas. Si le ponemos el implante, podremos ver en unos 4 meses si Lucky está más tranquilo cuando hay hembras en celo a su alrededor. ¿Qué le parece?*
- **C:** *¡Es una gran idea! ¿Y después, seguirá siendo posible la operación?*
- **V:** *Claro, siempre es posible, pero antes sabremos si la esterilización es la solución correcta. Sugiero que hoy hagamos la revisión, vacunación y exploración de oídos a Lucky y concertemos una cita para el implante anti-hormonas. ¿Le parece bien?*
- **C:** *Muy bien. Lo haremos así.*

En este diálogo, el veterinario deliberadamente formula preguntas abiertas hasta asegurarse de tener toda la información necesaria para ofrecer una solución adaptada a las necesidades del cliente y a la situación actual. Además, escucha atentamente lo que dice la Sra. Schmidt y formula más preguntas abiertas para obtener más detalles y aclarar lo que quiere decir exactamente con "intranquilo". Esto es sumamente importante, porque detrás de los signos descritos inicialmente por la Sra. Schmidt podría haber un problema cardíaco o interno. Mediante las preguntas abiertas, la escucha activa y el feedback "¿Qué le parece?, ¿Le parece bien?", el diálogo sigue un buen curso, claro para ambos, abierto y satisfactorio (Figura 3).

Nota: Es importante formular preguntas abiertas y escuchar de forma activa al cliente hasta que todo quede perfectamente aclarado.

E) Explicar e Involucrar

Para tener éxito en la consulta, son sumamente importantes la preparación previa, la buena relación, las preguntas y respuestas correctas, la escucha activa y el feedback. Pero también es importante que el veterinario explique los hallazgos y el tratamiento de forma que el cliente lo pueda comprender y pueda expresar su conformidad.



© Manuel Fontégne

Figura 3. Para establecer una buena comunicación y proporcionar un buen servicio es esencial formular todas las preguntas necesarias al cliente para aclarar todos los hechos y poner “las cartas sobre la mesa”. Esta estrategia mejora la comunicación y la prestación de servicios.

La “guinda del pastel” es cuando el cliente está involucrado en la toma de decisiones, porque son decisiones de ambos y no solo del veterinario. De esta manera, el cliente se siente comprometido y participa activamente en el tratamiento del animal, lo cual es el requisito previo básico para conseguir el cumplimiento y la fidelidad del cliente; algo que todo veterinario o proveedor de servicios desea.

Los veterinarios que conscientemente se preocupan y trabajan el estilo con el que se comunican obtienen no solo el cumplimiento y la fidelidad del cliente (lo que ya es un gran logro), sino que también sufren mucho menor estrés, sus clientes están más contentos y tienen un mejor ambiente de trabajo. Al participar activamente en la comunicación adecuada y clara, consiguen la mejor profilaxis (prevención) de malentendidos y de estrés y el mejor camino hacia la relación positiva con el cliente.

¿Cómo podemos conseguir eso? ¿Cómo tratamos de forma positiva a los clientes peculiares o provocativos? Veamos primero los elementos básicos de una consulta ideal en la que el veterinario:

- hace de guía y orienta al cliente durante la consulta,
- actúa sistemáticamente con transparencia,
- explica los hallazgos en el lenguaje de los clientes,
- obtiene el feedback del cliente varias veces para cerciorarse de que le ha entendido bien y comprende sus recomendaciones,

- ayuda al cliente a tomar decisiones siempre que sea posible, es decir, expresa su opinión ofreciendo unas recomendaciones claras sobre las que posteriormente hablan para decidir conjuntamente qué hacer,
- pregunta al cliente sobre sus necesidades:
 - en general, como introducción a la consulta (ver Preguntas y Respuestas),
 - para ofrecer tratamientos y diagnósticos, de forma que el cliente no se sienta abrumado,
 - para integrar el tratamiento en el día a día del cliente y de la mascota de la mejor manera posible.

Pueden parecer muchos temas que requieren mucho tiempo, pero no es tan complicado e incluso podría ahorrarnos tiempo. Esto se debe a que el estilo de comunicación es más efectivo, todo funciona con fluidez y se necesitan aclarar menos dudas o malentendidos al final de la consulta.

F) Estrategia durante la consulta

Para optimizar la comunicación durante la visita del cliente, **el primer paso** consiste en cambiar la actitud del veterinario de “semi-dios de blanco” omnisciente y dictador a la de “socio de salud”, interactivo y atento (**Figura 4**).

El segundo paso consiste en practicar, practicar y practicar. Hay que trabajar en el estilo y la estrategia de comunicación. Al igual que con cualquier novedad, la práctica lleva a la perfección.

Figura 4. Los clientes ven al veterinario como a un líder en el que pueden confiar. Alguien que les guía por el “recorrido” de la exploración, el diagnóstico y el tratamiento y que les ayuda a tomar las decisiones correctas.



© Manuel Fontégne

TABLA 2

Resumen de las secciones 1-3 y de las principales técnicas de comunicación empleadas.

Sección 1	Técnica	Objetivo
Inicio "Ahora vamos a... ¿le parece bien?"	Resumen de lo que quiere el cliente y feedback.	Para asegurarse de no pasar nada por alto y de que la Sra. Schmidt entienda lo que se va hacer en ese momento y está de acuerdo con eso.
Exploración física "Voy a explorar..."	Guiar al cliente sobre los procedimientos clínicos a realizar y explicárselos.	Ofrecer una perspectiva y la garantía al cliente que todo se explicará en detalle.
Sección 2	Técnica	Objetivo
Resumen y recomendación #1 Ahora he... ¿Qué le parece?"	Explicar el problema principal (el estado dental) y dar una clara recomendación solicitando feedback.	Presentar solo los hallazgos más importantes, para que la Sra. Schmidt pueda digerir la información y expresar su opinión al respecto antes de continuar con la consulta.
Participación "Oh, anestesia..." "Lo siento..."	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas abiertas • Respuesta empática • Perspectiva positiva (nuevos fármacos, mejores técnicas) 	"Indagar" hasta aclarar el origen del temor de la Sra. Schmidt respecto a la anestesia. Demostrar a la Sra. Schmidt que sus temores se toman en serio. Tranquilizar a la Sra. Schmidt.
Recomendación #2 Me gustaría sugerirle...para mayor seguridad..." ¿Qué otra información...? "Lo podemos hacer ahora mismo o... ¿Qué prefiere?"	Indicar los beneficios. Preguntas abiertas. Proponer 2 alternativas y preguntar la opinión.	Presentar el segundo asunto a tratar (después del primero) junto con los beneficios y comprobar que la Sra. Schmidt ha comprendido todo. Dar la oportunidad a la Sra. Schmidt de involucrarla pidiendo feedback.
Sección 3	Técnicas	Objetivo
Acuerdos "Muy bien, entonces..." "¿Tiene alguna otra pregunta para mí?"	Resumen de los acordado Pregunta cerrada.	Asegurarse de no olvidar nada e involucrar a la Sra. Schmidt, reforzando su consentimiento. Llevar suavemente la consulta hacia el final.
Conclusión "Ha sido un placer..."	Despedirse del cliente elogiándolo.	Finalizar la consulta con un comentario positivo.

El tercer paso está relacionado con técnicas y trucos para manejar situaciones más complicadas y consultas inusuales.

Las siguientes secciones de un diálogo muestran cómo puede funcionar una consulta sin complicaciones utilizando una comunicación consciente y optimizada (**Tabla 2**):

Sección 1 – Inicio y exploración física

Incluyendo la explicación sobre las técnicas empleadas y el motivo de utilizarlas.

- **Veterinario:** *Sra. Schmidt, vamos a empezar con la revisión de salud anual y la vacunación de Lucky y prestaremos especial atención a los oídos de Lucky. ¿De acuerdo?*

El veterinario inicia la exploración física repitiendo lo que la Sra. Schmidt dijo que quería y pide feedback para saber si ella está conforme.

- **Cliente:** *¡Me parece bien!*
- **V:** *Lo voy a examinar desde el hocico hasta la cola y le comentaré lo que vaya haciendo y vea. Cuando termine le haré un resumen con las recomendaciones oportunas. También me voy a fijar en los oídos de Lucky y en su corazón, porque ya tiene 10 años y necesitamos revisar regularmente sus órganos internos.*
- **C:** *¡Bien!*
- **V:** *El aspecto de los ojos es muy bueno: transparentes y brillantes. La punta del hocico también muestra buen estado de salud. En general, los dientes y la boca están en buenas condiciones. Veo sarro y me gustaría que habláramos de ello después.*

Ahora el veterinario realiza un examen físico "desde el hocico hasta la cola" y comenta lo que hace mientras explora los oídos, la piel, el abdomen, el corazón, etc. Además, ha señalado que hablará después y con mayor detalle sobre los hallazgos encontrados.

Sección 2 – Resumen, explicación, recomendación y participación

Incluyendo la explicación sobre las técnicas empleadas y el motivo de utilizarlas.

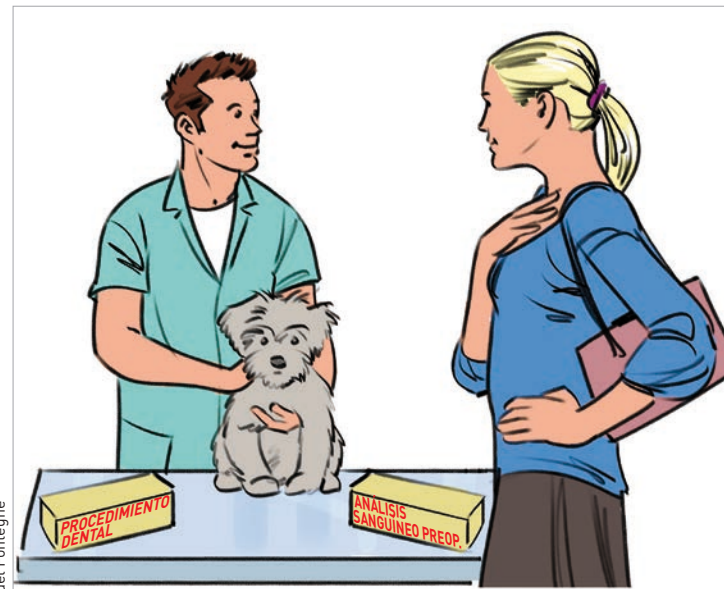
- **V:** Bueno, ya he examinado completamente a Lucky y tengo una idea general de su estado de salud. Me alegra poder decir que Lucky goza de muy buena salud – ¡sus oídos y el corazón están en muy buenas condiciones! Por supuesto, también hay algunos temas de los que se debe hablar cuando un perro envejece: como son los dientes de Lucky. Lucky tiene bastante sarro en los incisivos y caninos, y si no lo tratamos, se puede desarrollar gingivitis y pueden aparecer problemas cardíacos. Por este motivo le recomiendo que le quitemos el sarro durante el próximo mes. Para ello, Lucky necesitará una breve anestesia. ¿Qué le parece?

El veterinario resume brevemente los hallazgos más importantes, explica su relevancia y realiza una recomendación clara. Además, deliberadamente, asocia a la recomendación una pregunta abierta para conocer la opinión de la Sra. Schmidt al respecto. Esto es importante para el tratamiento posterior y evitar cualquier objeción o barrera y permite considerar las necesidades del cliente a la hora de planificar la terapia.

- **C:** Oh, anestesia... es peligroso, ¿verdad?
- **V:** ¿Qué es lo que le preocupa?
- **C:** El perro que tuve antes que Lucky, Cassy, necesitó varios días para recuperarse bien de la anestesia. Fue horrible. Estuvo llorando durante 3 días, sin poder levantarse y ¡se le veía triste!
- **V:** ¿Hace cuánto tiempo fue eso?
- **C:** Unos 10 años...

Al continuar realizando preguntas abiertas, se ha aclarado la situación por la que la Sra. S. tenía sus reservas con respecto a la anestesia y el veterinario ha reaccionado ante sus preocupaciones de forma optimista y empática. El Dr. V ha tenido en cuenta su miedo y ha presentado la nueva situación de forma positiva, en la que la intervención de Lucky será más fácil gracias a la medicina moderna y a la cuidadosa supervisión.

- **V:** Lo siento, ha tenido que ser una situación muy desagradable. Yo le puedo garantizar que hoy en día disponemos de una anestesia mucho más avanzada, cuya recuperación es mucho más tranquila y suave. Lucky permanecerá con nosotros hasta que pueda volver a caminar solo y se encuentre completamente bien. ¿Le parece mejor así?
- **C:** ¡Mucho mejor!
- **V:** Ahora me gustaría hacer un análisis de sangre a Lucky antes de la anestesia para comprobar que sus células sanguíneas y órganos estén completamente bien – así la anestesia será todavía más segura. Con el análisis de sangre sabremos qué fármacos son los más apropiados y más beneficiosos para Lucky. ¿Qué más información necesita?



© Manuel Fontégne

Figura 5. Presentar sucesivamente propuestas comprobando si el cliente ha comprendido todo o le preocupa algo y siguiendo el modelo de “fragmentar la información y comprobar” ayuda a que el cliente tome decisiones informadas.

Una vez que la Sra. S. reacciona de forma positiva a las explicaciones del Dr. V, se hace una segunda sugerencia – análisis de sangre prequirúrgico– con el beneficio de tener “mayor seguridad”. La ventaja de hacer la sugerencia en ese momento es que la información importante se puede entender mejor ofreciéndola en pequeñas porciones para que el cliente la puede entender y “digerir” poco a poco sin sentirse abrumado con tanta información y recomendaciones. Así se evita que el cliente simplemente rechace una oferta porque sienta que es demasiado o que todo va muy rápido y se le obliga a tomar una decisión (**Figura 5**).

- **C:** Ahora lo entiendo todo y me siento mejor. Creo que lo mejor es que lo hagamos lo más pronto posible. ¿Y cuándo se puede hacer el análisis?
- **V:** Lo podemos hacer ya o 2 días antes de la cita. ¿Qué prefiere usted?
- **C:** Mejor ahora, así ya queda todo hecho

La Sra. S. puede decidir y elegir libremente cuándo hacer el análisis, en este caso ese mismo instante, porque el Dr. V. especifica dos posibles opciones sin ningún tipo de presión.

Sección 3 – Acuerdos y conclusión

Incluyendo la explicación sobre las técnicas empleadas y el motivo de utilizarlas.

- **V:** ¡Muy bien! Entonces mi auxiliar va a tomar una muestra de sangre de Lucky y la llevará a nuestro laboratorio. Tendremos los resultados mañana por

la mañana, pero le recomiendo concertar ahora la cita con la auxiliar para quitar el sarro dental. Ella también le explicará el proceso en detalle, revisará con ella la declaración de consentimiento y le dará por escrito todos los temas importantes. ¿Tiene alguna otra pregunta para mí?

- **C:** ¿Cuándo me van a notificar los resultados del análisis?
- **V:** La auxiliar acordará con usted el mejor momento para llamarla en los próximos 2 días. ¿Le parece bien?
- **C:** Sí, todo me parece muy bien. Muchas gracias, Dr. V.
- **V:** Ha sido un placer atenderla a usted y a Lucky. La veo en la próxima cita. Recuerde: si tiene alguna pregunta—¡contacte con nosotros, por favor!

Nota: El mejor socio de un cliente es un veterinario receptivo y dispuesto a encontrar la mejor solución para cada mascota y su propietario.

G) Situaciones e interacciones difíciles

En la mayoría de los casos, los clientes se pueden manejar bien con una comunicación positiva, lo que suele resultar en una situación beneficiosa para todos: la mascota, el cliente y la clínica. A veces, también puede haber clientes que cuestionen nuestras recomendaciones y es entonces cuando la consulta deja de desarrollarse con fluidez. El desarrollo de la consulta se ve entorpecido, aparecen conflictos y el equipo de la clínica tiene que contenerse para no echar más leña al fuego. Los motivos por los que surgen diferentes opiniones que resultan en discusiones y conflictos entre el veterinario y el propietario en la clínica del día a día, pueden ser:

- el cliente ha encontrado algo en Internet de lo que quiere hablar con el veterinario y conocer su opinión,
- el cliente está influenciado por líderes de opinión: criadores, clubes caninos, amigos y familiares,
- los veterinarios y auxiliares de una misma clínica tienen opiniones diferentes sobre un mismo tema.

Muchas veces, como miembros del equipo de una clínica, percibimos una simple cuestión del cliente, del tipo: “He leído en Internet...” o “el criador me ha dicho”, como una provocación (leve), aunque el cliente – excepto algunos pocos – no pretendía ser provocador. Por el contrario, es un halago que el cliente pida consejo a “su” veterinario, en lugar de, por ejemplo, simplemente comprar un alimento sin cereales que ha visto anunciado en Internet.

“En la mayoría de los casos, los clientes se pueden manejar bien con una comunicación positiva, lo que suele resultar en una situación beneficiosa para todos: la mascota, el cliente y la clínica.”

Ahora, vamos a volver a ver el diálogo entre la Sra. Schmidt y el Dr. V. cambiando ligeramente el final, en donde el Dr. V. trata una cuestión típica de los clientes de forma tranquila y soberana:

- **Cliente:** Oh, antes lo olvidé. Quería preguntar si no sería mejor cambiar el alimento de Lucky por otro sin cereales.
- **Veterinario:** ¡Qué cuestión más interesante! ¿Qué información tiene sobre los alimentos sin cereales?

Aquí es importante no reaccionar inmediatamente ni dar una “mini charla” formativa sobre los cereales o los pros y los contras de los alimentos sin cereales, sino formular una pregunta abierta para averiguar el trasfondo y aclarar las dudas a la Sra. S.

- **C:** He leído en Internet que los cereales, especialmente el trigo, causan muchas alergias y es preferible utilizar un alimento sin cereales.
- **V:** ¿Cómo se describen esas alergias en Internet?
- **C:** Con picor, vómitos y diarrea. Yo no quiero eso. ¡Quiero lo mejor para Lucky!
- **V:** ¿Y ha notado que Lucky tenga algún signo?
- **C:** Nada. El alimento que le prescribiste lo tolera bien y le gusta.
- **V:** Me alegra de verdad, oír eso. ¡Si se produce cualquier cambio, no dude en decírmelo al momento! Hoy en día hay mucha información en Internet que carece de sentido, sin una base científica o que procede de gente que solo quiere sacar beneficio de sus propios productos. ¿Qué referencias o estudios hay sobre los alimentos “sin cereales”?

Esta pregunta (abierta) se utiliza para preguntar sobre posibles fuentes de información y para demostrar a la Sra. S. que el veterinario se basa en evidencias científicas, pregunta sobre las fuentes de información y está dispuesto a tratar sobre el tema con sus clientes.

- **C:** No he leído nada, pero puedo darte la página web para que la eches un vistazo.
- **V:** Me encantaría hacerlo. Es una buena idea. Puede dejarnos por teléfono el nombre de la página y yo la llamaré cuando tenga la información, ¿vale?
- **C:** Me parece bien. Yo sé que entiendes de todo eso mucho más que yo. Es que hay tantas páginas en la red que termino confundida.
- **V:** La entiendo completamente. Y yo quiero lo mejor para Lucky y para usted. Gracias por preguntarme sobre este tema—la llamaremos rápido.

En este diálogo el Dr. V. ha mantenido abierta la “puerta de la comunicación” y ha indicado que le interesa intercambiar puntos de vista y que los asuntos de sus clientes también son sus asuntos; es decir, tiene una relación mutuamente satisfactoria y positiva.

Nota: Una pregunta de un cliente es en principio (solo) una simple pregunta y merece una respuesta clara y amistosa.

H) Chantaje emocional

Lamentablemente, entre todos los clientes buenos y dedicados también puede haber clientes que antepongan sus intereses y no estén dispuestos a negociar. Intentan imponer su voluntad a la del equipo de la clínica con el lema: "¡si no consigo lo que quiero, me iré a otro sitio!"

Por ejemplo, esto puede suceder cuando:

- el cliente quiere que se le atienda fuera del horario establecido,
- el cliente quiere un descuento porque otro veterinario le ofrece los servicios más baratos,
- el cliente quiere comprar determinados productos con los que la clínica no trabaja.

A veces, mediante el contacto con el equipo de la clínica, el cliente aprende a salirse con la suya, insistiendo tenazmente con lo que quiere o imponiendo su voluntad mediante chantaje emocional; diciendo, por ejemplo, "pero no me querrás perder como cliente" o "pero tú quieres a los animales y yo no me puedo permitir vacunar a los 3 gatos".

Si el equipo de la clínica cede, no solo se fomentará que el cliente pida favores especiales, sino que los demás clientes pueden copiar ese comportamiento, puesto que se dan cuenta de que pueden chantajear al personal. En este caso, es muy útil disponer de unas reglas simples y claras creadas por el propio equipo de la clínica y que se apliquen sistemáticamente. Por supuesto, el equipo de la clínica tiene que reaccionar con tranquilidad y seguridad y no debe responder al chantaje emocional.

Cuando los clientes quieren que se les atienda fuera del horario, o solicitan productos específicos u otros servicios que no puedes ni quieres ofrecer, es recomendable responder de manera consistente y amistosa, proponiendo a la vez una alternativa:

- Lamentablemente no podemos ofrecerle esto.
 - ¿Cuándo prefieres la cita: mañana a las 7 o pasado mañana a las 4?
 - Tengo otro alimento muy bueno y apetitoso como alternativa al que ha mencionado. ¿Me deja que le hable de él brevemente?

Cuando el cliente solicita descuentos, se recomienda lo siguiente:

- **Ciente:** *Tengo tres gatos – ¿qué tipo de descuento me puedes ofrecer en las vacunas?*

- **Veterinario:** *Entiendo que quieras ahorrar dinero y pedir un descuento. Es bastante habitual en el caso de productos, pero la vacunación es un procedimiento médico. Esto quiere decir que tengo 2 opciones: puedo ahorrar en vacunas dando menos a cada gato, con lo que probablemente la vacuna no actuará adecuadamente, o puedo ahorrar en mi servicio y no realizar la exploración completa antes de vacunar a los gatos, por lo que se puede pasar algo por alto y la vacuna no funcionaría. ¿De dónde puedo ahorrar?*

Por favor, ten en cuenta: aquí solo se ha mostrado al cliente que nos deja muy poco margen de maniobra cuando hay que ofrecer servicios o fármacos. En ningún caso se debe entender que el Dr. V. haría lo mencionado.

El veterinario formula una pregunta abierta y le devuelve (aparentemente) la decisión al cliente.

- **C:** *No, no quería decir eso. Me gustaría pagar por todo el servicio, pero menos. ¿Debería ser importante para ti que todos los animales se vacunen!*
- **V:** *Como quieres el servicio completo, debo trabajar como un veterinario técnicamente correcto, lo que implica: realizar un exploración completa y minuciosa de la mascota y aplicar una dosis entera de una vacuna eficaz. No veo que sea posible hacer un descuento. Pero si hablamos de la comida de los 3 gatitos, puedo ofrecerte un reembolso en forma de productos al comprar regularmente en nuestra clínica. ¿Qué te parece?*
- **C:** *Buscaré una clínica más barata para la vacunación, pero vendré aquí para comprar el alimento.*
- **V:** *¡Muy bien! Gracias por tu visita y te deseo todo lo mejor para ti y tus gatitos.*

En este diálogo, el cliente se ha expuesto inequívocamente como chantajista y hacker de precios, es decir, le preocupa más el precio que la calidad. Como equipo deberías considerar: ¿Cómo quiero tratar a estos clientes? ¿Queremos responder a sus demandas, retenerlos y dejar abierta la posibilidad de que sigan pidiendo más y entren más clientes con sus propias condiciones? ¿o somos nosotros los que establecemos el estándar de calidad y los precios y nos mantenemos consistentes? Si hacemos eso, ganamos respetabilidad, nos centramos en clientes que aprecian nuestra calidad y nos libramos de hackers y chantajistas, lo que resulta en un menor estrés y crea un espíritu de equipo positivo.

Nota: Si los clientes obtienen favores especiales cada vez que los piden, continuamente tendremos más clientes de ese tipo.



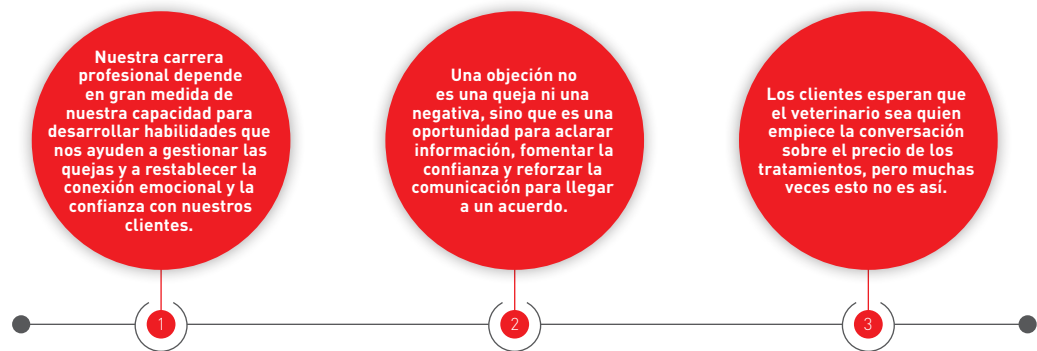
CONCLUSIÓN

En este capítulo se muestran los diferentes pasos de la "consulta ideal". Tras recopilar algunos datos de la ficha médica, del personal de recepción o de los auxiliares y crear una atmósfera positiva, el trabajo del veterinario consiste en escuchar y comprender (formulando las preguntas correctas), explicar e involucrar y, finalmente, en obtener feedback y el consentimiento del cliente. También se ofrecen herramientas para manejar a clientes que no son "tan fáciles".

LOS RETOS DE CADA DÍA

En este capítulo se abordan algunas situaciones difíciles que se pueden dar en la clínica veterinaria. Los propietarios acuden cada vez más al “Dr. Google” y, bajo su influencia, se presentan en la clínica con objeciones, cuestionando lo que hace y dice el veterinario... lo que puede crear situaciones conflictivas. Por otro lado, muchos veterinarios se sienten incómodos al hablar de dinero y en este capítulo proporcionamos algunas recomendaciones sobre cómo hablar de este tema.

PUNTOS CLAVE



Conflictos: recuperar la confianza del cliente

A) Introducción

¿Sabías que hay estudios que demuestran que una de las formas más eficaces de crear clientes leales es dándoles una respuesta satisfactoria a una queja?¹

Sin embargo, sabemos que es más fácil decirlo que hacerlo. Nuestro cerebro primitivo ha sido entrenado durante millones de años de evolución para responder de forma automática ante algo que pueda ser percibido como “amenazante” y sus dos respuestas inmediatas – luchar o huir- no ayudan precisamente a solucionar las quejas de nuestros clientes.

Cometer algún error es cuestión de tiempo, todos acabamos haciéndolo tarde o temprano. Nuestra carrera profesional depende en gran medida de que seamos capaces de desarrollar habilidades para gestionar quejas y recuperar la conexión emocional y la confianza con nuestros clientes cuando se hayan dañado.


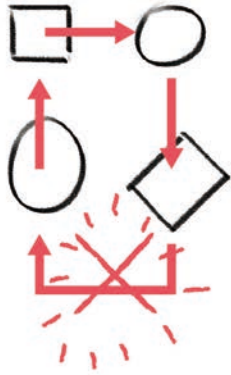

¹ El 25% de los contactos positivos se produjo como consecuencia de un problema relacionado con el servicio [1]

B) ¿De dónde vienen las quejas?

Nuestros clientes rara vez tienen los conocimientos suficientes para juzgar nuestro desempeño clínico. La mayoría de las quejas no vienen de la falta de excelencia en el trabajo, sino de hechos como los que se muestran en la siguiente tabla (2).

Tipos de quejas más frecuentes

Trato frío o distante
Explicaciones escasas o indecifrables, lenguaje técnico incomprensible
No cumplir promesas (puntualidad, devolver llamadas, etc.)
No escuchar, interrumpir
Arrogancia
Falta de respeto
Percepción de poco interés
Falsas expectativas
Sorpresas negativas (facturas que no reflejan el presupuesto inicial, evolución mucho peor de lo prometido, etc.)

TAREA	PROCESO	COMPORTAMIENTO
		

© Manuel Fontégne

Figura 1. En términos generales, las quejas se pueden clasificar en una de estas tres categorías.

C) El Método en 5 pasos para manejar las quejas de forma efectiva

Lo bueno de disponer de un método para recuperar la confianza de tus clientes no es solo que se pueda seguir, sino también enseñar a otros miembros del equipo para que estén preparados cuando las cosas se tuerzan.

Paso 1. Mantener la calma y lograr el “exacto”

Uno de los errores más frecuentes es dejar que nuestra amígdala tome el control y se dispare, por ejemplo, poniéndonos a la defensiva ante una queja, o buscando excusas, interrumpiendo o contratacando. Para evitarlo hay que centrarse en el cliente, mantener la calma, escuchar con el fin de comprender, no juzgar, preguntar de vez en cuando para aclarar y evitar malentendidos, pedir permiso para tomar notas si procede, resumir con nuestras propias palabras lo entendido y preguntar, finalmente, si ese era el motivo del conflicto, hasta que logremos que el cliente responda “exacto”.

Si logramos que el cliente nos diga: “exacto, eso es por lo que me estoy quejando”, habremos logrado dar un paso de gigante para solucionar el problema.

- **Veterinario:** *Sra. Gómez, si he entendido bien, lo que le molesta es haber estado esperando una hora para la visita que tenía concertada. No solo hemos abusado de su tiempo, sino que además nadie le ha comunicado que la espera se iba a demorar tanto ni le han dicho el motivo del retraso.*
- **Cliente:** *Exacto, no solo es la espera, sino la sensación de vuestra falta de respeto por mi tiempo.*

Paso 2. Cuestionar sobre los hechos

A veces el cliente va demasiado lejos al interpretar los hechos. Por ejemplo, un cliente puede llegar a afirmar: “bla, bla, bla...porque está claro que a ustedes no les preocupa tenernos esperando una hora en la sala de espera”.

En ese caso, una vez calmado el cliente y obtenido el “exacto”, podemos cuestionar esa presuposición. Pero, ¡cuidado!, este es un paso muy arriesgado. Si se da en falso puede crear una escalada de tensión mayor que la inicial. Hay que pensar muy bien si merece la pena dar este paso.

- **V:** *Sra. Gómez, entiendo que podamos haber dado esa impresión y lo siento mucho. Pero le aseguro que nos preocupamos mucho por nuestros clientes y nuestro fallo no ha sido la falta de interés.*

Paso 3. Enmarcar el tipo de queja en una categoría

Huye de la pregunta “¿quién ha sido?” y mejor pregunta mejor “¿en qué hemos fallado?”.

Aunque la línea divisoria entre un tipo u otro de queja a veces puede ser muy poco nítida, en general, las quejas se pueden clasificar en tres tipos dependiendo de su relación con (Figura 1) (3):

1. **Una tarea:** algo se hizo de forma inadecuada. Por ejemplo, se colocó mal un vendaje, se cayó y el cliente tuvo que volver a la clínica para que se lo volviesen a poner a su perro.
2. **Un protocolo:** se trata de algún error en una de las etapas de un proceso. Por ejemplo, el cirujano se olvidó de llamar al cliente después de la cirugía, tal y cómo había acordado.



© Shutterstock

Figura 2. Aunque las quejas de los clientes sean molestas, también son una oportunidad para aclarar información, generar confianza y reforzar la comunicación para conseguir acuerdos.

3. Un comportamiento: la queja está relacionada con la forma de actuar y el impacto sobre los demás. Por ejemplo, la recepcionista fue fría, distante y no informó al cliente sobre el gran retraso en su cita.

No lo conviertas en algo personal, recuerda:

- ¿Se hizo algo mal, por ejemplo, se entregó un perro manchado de orina y sangre tras una hospitalización?
- ¿Se trata de un error de protocolo, por ejemplo, no se llamó a un cliente después de una cirugía?
- ¿Acaso es un problema derivado de un comportamiento inadecuado, por ejemplo, un veterinario fue impaciente y poco amable durante una consulta?

En el caso de la Sra. Gómez tal vez lo que falló fue el sistema de citas (demasiadas citas en poco tiempo), el veterinario (consultas excesivamente largas con la consiguiente acumulación de retrasos), la recepcionista o el personal auxiliar (no se preocuparon de informar sobre el retraso, su duración aproximada, los motivos ni ofrecieron otras alternativas).

Entender el tipo de queja es fundamental, no solo para dar una respuesta satisfactoria, sino para convertir la situación en una oportunidad de aprendizaje y mejora. Cuando recibimos una queja, tenemos que preguntarnos si el origen está en una tarea mal hecha, en un problema de protocolo o en un comportamiento

inadecuado. Debemos agradecer la oportunidad de descubrir el fallo y mejorarlo.

Paso 4. Pide disculpas sinceras

Has escuchado con calma a tu cliente, has logrado que se tranquilice y se sienta comprendido. Ahora que entiendes el origen del problema es el momento de decir:

- *Lo siento, Sr./Sra. Gómez*
- *Me hago/nos hacemos responsables de ello.*
- *Entiendo/entendemos cómo se siente debido a esa espera excesiva e inesperada y a la falta de consideración al no informarle ni darle alternativas.*
- *¿Puedo preguntarle qué puedo/podemos hacer para solucionarlo o minimizar el impacto de lo ocurrido?*

Aunque muchos veterinarios pueden pensar que esta última pregunta es muy arriesgada, según la experiencia personal del autor, son muy pocos los casos en los que el cliente responde con una propuesta chantajista o desproporcionada, en cuyo caso, habría que negociar. Si el cliente no sabe o no se atreve a proponer una solución, tendremos que asegurarnos de proponer algo que sea satisfactorio para él. Recuerda que un buen porcentaje de los clientes más leales proceden de haber sabido recuperar su confianza tras resolver bien una queja.

- **C:** *Nada puede devolverme el tiempo perdido, me temo que ya no se puede hacer nada.*
- **V:** *Sra. Gómez, es verdad, ojalá pudiera volver atrás en el tiempo y arreglarlo. Por desgracia, no puedo, pero sí puedo proponerle algo con todo respeto: la próxima vez que venga a la clínica se lo haremos saber inmediatamente al doctor, nos aseguraremos de que no haya surgido ningún imprevisto indeseado y nos aseguraremos de que todo esté debidamente preparado para su cita. ¿Le parece bien?*

“Muchos de los clientes más leales proceden de haber sabido recuperar su confianza tras resolver bien una queja.”

Paso 5. Pon en marcha de forma inmediata el paso anterior

Sea cual sea tu compromiso, cúmplelo de forma inmediata. La confianza solo terminará de recuperarse con acciones y no con buenas palabras o intenciones. No somos lo que decimos que somos, somos lo que hacemos.

- **V:** *Sra. Gómez, si me permite, yo mismo arreglo esto en recepción para que usted no tenga que dar más explicaciones. ¿Le parece bien?*

D) Conclusión

Por desgracia, no hay una garantía del 100% de resolver todas las quejas satisfactoriamente. Pero si lo logramos, no solo recuperaremos la conexión emocional y la confianza de nuestros clientes, sino que incluso nos recomendarán.

Gestionar las objeciones

A) Imagina

Has hecho un gran trabajo explorando a tu paciente, explicando los síntomas, los posibles diagnósticos diferenciales y las mejores opciones a seguir. Has sido claro en tus recomendaciones; tienes la certeza de que tu lenguaje verbal y corporal ha sido adecuado. Pero inesperadamente, ¡ZAS!, el cliente te pone pegos, te pide más aclaraciones del porqué de ciertas pruebas, se muestra incómodo con el precio y te da largas diciéndote que se lo tiene que pensar.

¡Tu amígdala se activa! Tu corazón se acelera, tu mandíbula se tensa, tu sonrisa da pie a una expresión seria y notas una oleada de calor en tus venas. Estás molesto, pero deberías estar agradecido. Una objeción no es una queja, ni un rechazo (aunque su impacto emocional nos resulte similar), es una oportunidad para aclarar información, generar confianza y reforzar la comunicación para conseguir acuerdos (Figura 2) (1).

B) Dos tipos de objeciones

Basándonos en lo que ya sabemos gracias a la neurociencia, podemos diferenciar dos tipos de objeciones. Un tipo engloba a las objeciones que provienen de mensajes que hemos mandado de forma inconsciente y que han puesto en modo alerta al cerebro primitivo de nuestro cliente. Por ejemplo, hemos dado la mano sin energía, sin mantener contacto visual o hemos hablado con muchos “eee..., esto..., um...” tocándonos el cuello y carraspeando.

Como resultado, el cliente ha percibido algo que merma su confianza en nosotros. Ya no escucha nuestras razones, por muy contundentes que sean, su amígdala le invita a huir. Y para hacerlo, educadamente, dice cosas como “Necesito pensarlo”, “Tal vez más adelante”, “Mándame toda la información por email y ya te digo algo”, “bueno, pues ya lo vamos viendo...”

El otro tipo de objeciones es más racional. Por ejemplo: “No estoy en una buena situación financiera ahora y no es mi momento”, “Este presupuesto es muy caro para mí”, “Quiero una segunda opinión antes de decidirme”.

C) Haz una lista con las objeciones más frecuentes de tu clínica

En la siguiente tabla se muestra una lista de las objeciones típicas de clínicas de todo el mundo:

“Tengo que pensarlo.”
“Tengo que hablarlo en casa.”
“Ahora no estoy económicamente bien.”
“Déjame la información para estudiarla.”

“Me parece mucho dinero para no tener garantías.”
“Esto mismo se lo hicieron al gato de un amigo mío y no fue nada bien.”
“La última vez me dijeron un precio y acabé pagando mucho más.”
“Para que esté sufriendo, prefiero sacrificarlo.”

Si nos paramos a pensar veremos que, en la mayoría de los casos, no hay más de 10 tipos de objeciones. Es recomendable que cada clínica elabore su propia lista de objeciones y las ordene de más a menos frecuentes.

Tipo de objeción	Frecuencia

Después, es recomendable elaborar argumentos para responder a cada una de las objeciones más frecuentes.

Admitir que una objeción, aunque nos incomode, puede ser lo que necesitamos para lograr el “sí” de nuestros clientes es un gran paso. Ignorar una objeción no hará que desaparezca, de hecho, suele ocurrir todo lo contrario. Con el tiempo se convierte en una fuente de malentendidos, falsas expectativas y quejas. Tomarse una objeción como una queja o incluso, como un ataque personal, crea innecesariamente una mayor tensión.

¿Entonces, qué debemos hacer?

D) Las 5 claves para manejar las objeciones

Clave 1: Refuerza al cliente

¿Recuerdas que la amígdala influye mucho más en nuestras decisiones que nuestro córtex? Por tanto, el primer paso consiste en calmar al cerebro primitivo. Para ello es fundamental empezar diciendo “Sí”. Cuando tratamos de forzar al cliente a cambiar de opinión solo logramos que se resista aún más, se exaspere y se muestre hostil. La idea es reconocer su punto de vista, respetarlo y, solo entonces, opinar.

Por ejemplo:

- “Sí, comprendo la presión que puede suponer hacer la cirugía cuando a uno le pilla en un momento económicamente delicado.”
- “Comprendo perfectamente lo difícil que es tomar una decisión cuando no hay garantía del 100%...”

Clave 2: consigue el “Sí” todas las veces que puedas, consigue el “¡exacto!”

Ahora es el momento de preguntar y escuchar activamente. Preguntar varias veces y con regularidad para aclarar las cosas y obtener una buena colección de síes, como: “sí, eso quiero decir”, “sí, exacto”, “así es, sí”.

Por ejemplo:

- **V:** “Si he entendido bien, le da miedo la anestesia, ¿no es así?”
- **C:** “Así es.”
- **V:** “Además, le preocupa el coste de la intervención, porque económicamente es un mal momento para usted, ¿es así?”
- **C:** Exacto
- **V:** ¿Hay algo más que le pueda preocupar y de lo que no hayamos hablado?
- **C:** Ahora mismo creo que no, eso es lo que más me preocupa

Clave 3: Sé coherente

El objetivo ahora consiste en recordar al cliente por qué está en la clínica. Cuáles son sus miedos, necesidades, amenazas y oportunidades, y conectarlo con los síes obtenidos. Una ley inexorable de la influencia dice que lo seres humanos, una vez que hemos expresado una opinión, sentimos la necesidad de comportarnos de acuerdo a ella.

Por ejemplo:

- **V:** “Si he entendido bien, no quiere que Layka sufra innecesariamente. Ella es parte de la familia y, es tan importante, que le preocupa mucho el impacto que podría tener en su hijo que Layka no evolucionara bien. De hacer algo, quiere hacerlo con la mayor garantía posible de que no va a sufrir, de que estará atendida con mimo y de que se recuperará cuanto antes. ¿Cómo vería si lográsemos dar respuesta a esto minimizando el impacto económico?”
- **C:** ¡Mucho mejor!

Clave 4: Ofrece alternativas y minimiza los riesgos e inconvenientes detectados

Es la hora de responder y ofrecer alternativas que satisfagan las necesidades previamente expresadas por el cliente. Aprovecha la lista de objeciones más frecuentes que ya elaboramos y haz una tabla para responder a cada una de ellas ofreciendo soluciones como las que se muestran aquí:

Ideas para ofrecer alternativas	Escribe aquí tu ejemplo
Cuenta una historia	
Presenta un dato relevante	

Comparte el testimonio de un cliente	
Muestra un vídeo de un caso similar	
Sé claro acerca de los riesgos de no hacer nada	

Por ejemplo:

- **V:** “Por eso es tan importante realizar las pruebas preanestésicas y el electrocardiograma. Así podremos detectar con antelación un riesgo oculto. La hospitalización, aunque incrementa el coste, es fundamental para asegurarnos de que Layka no sufra ningún dolor tras la cirugía. Hemos hecho esta intervención en cientos de casos y el porcentaje de éxito es de más del 80%. Con respecto al mal momento económico, ¿le ayudaría a decidirse saber que puede fraccionar el pago de la intervención hasta en 12 meses? Disponemos de un sistema de financiación que ayuda mucho en estas situaciones.”

Clave 5: Confirma que has tenido éxito y formula más preguntas

Llegados a este punto, hay que fomentar la acción.

- **V:** “Así proporcionaríamos a Layka y a su familia el mejor tratamiento e impactaría menos en su economía. ¿Le parece bien si nos ponemos en marcha? Cada minuto cuenta.”

E) Ejemplos

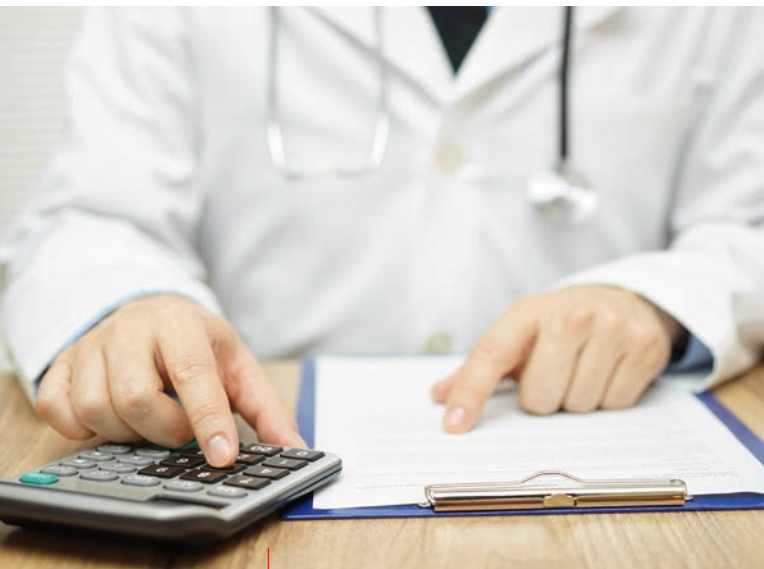
Las claves aparecen enumeradas entre paréntesis.

“Es muy difícil mantener su peso bajo. Mi marido le da patatas fritas y comida de la mesa.”

(1) Sí, sé lo difícil que es mantener su peso y comprendo que su marido quiere lo mejor para Max, (2) al igual que todos. ¿No es así? (3) Todos queremos que el hígado y el corazón de Max funcionen mejor; por eso, recomiendo dar esta dieta, ya que es la mejor opción para él. (4) ¿Podría ser de ayuda si comparto con ustedes algo de información sobre el impacto de las patatas fritas en la obesidad y cómo afecta al hígado y corazón de los perros? (5) ¿Cree que eso podría ayudar a que su marido sea más consciente de la situación y entienda el impacto de la nutrición de Max en su calidad y esperanza de vida? ¿Le parece bien intentarlo?

“¿Qué está haciendo? ¡El veterinario que suele atendernos lo hace de otra manera!”

(1) Lo siento, parece que le sorprende que lo haga de diferente manera que la de otro veterinario. (2) Entiendo que se pueda alarmar (3) puesto que quiere lo mejor para Layka, pero le aseguro que eso también es lo que queremos nosotros. (4) Por favor, déjeme que le explique



© Shutterstock

Figura 3. Generalmente, los veterinarios suelen sentirse incómodos al hablar de precios y/u honorarios, pero ellos son quienes deben iniciar la conversación.

el motivo de realizarlo así y permítame que le pregunte si necesita que le aclare algo ... (5) ¿le parece bien?

“Pero hoy esperaba al Dr. Dubois, ¿dónde está?”

(1) Sé que esperaba verlo. Siento que no esté, me temo que le surgió un imprevisto y se ha tenido que ir. (2) El Dr. Dubois conoce muy bien a “Book”, ¿verdad? (3) Todos nosotros queremos lo mejor para “Book” (4) Si le parece bien, voy a examinar a “Book”, compartiré con usted lo que vaya viendo y analizaremos entre los dos qué es lo mejor que podemos hacer, manteniendo informado, por supuesto, al Dr. Dubois... (5) ¿le parece bien?

F) Conclusión

En resumen, para afrontar las objeciones de la mejor manera posible hay que entender que surgen de forma natural, hay que considerarlas como una gran oportunidad para generar confianza con nuestros clientes y se deben abordar siguiendo un método. Aunque al principio nos sintamos incómodos, cuanto más practiquemos cómo rebatir las objeciones más frecuentes, más convincentes resultaremos.

●●● Hablar de dinero

A) El reto de hablar de dinero

Cuando un cliente decide pagar con satisfacción el precio de nuestros servicios, solemos considerar que dicho acto es la “consecuencia” de una correcta interacción con él, puesto que ha percibido que

nuestros conocimientos y servicios valen el precio que cobramos.

Hablar de precios y/o de honorarios es “parte de la conversación en medicina veterinaria”. Sin embargo, en general, los veterinarios nos sentimos incómodos hablando de precios, porque: “somos médicos ... y no queremos mezclar la medicina con el dinero”, “decidimos que no es nuestra responsabilidad” (y preferimos delegarla a otros miembros de nuestro equipo) o, claramente, “no nos sentimos capacitados o con las habilidades para hacerlo”. Por otro lado, los clientes suelen esperar que el veterinario sea quien inicie la conversación sobre el precio de los servicios veterinarios (**Figura 3**), pero muchas veces, esto no ocurre. Otros clientes interpretan que, si el veterinario detalla los precios, es porque “se preocupa más por el dinero que por el bienestar de su mascota”, e incluso pueden llegar a dudar de sus recomendaciones (1).

Sin duda alguna, esto es todo un desafío y a continuación ofreceremos algunos consejos que pueden marcar la diferencia:

B) Generar valor en los servicios prestados y apuntar hacia la excelencia

Los clientes deben percibir que se les cobra (o pagan) menos que el valor de excelencia que notan que han recibido (**Figura 4**). De esta manera, la conversación sobre el “dinero” fluirá de forma más natural y no será incómoda para el veterinario.

¿Cómo agregar valor?

a) Utilizar una comunicación “centrada en la relación” y evitar el modelo del “experto”

Debe existir “acuerdo y colaboración” antes de iniciar un procedimiento médico. De esta manera mejora la satisfacción de todos los involucrados. Hay que prestar especial atención al lenguaje corporal y a la apariencia, ya que los clientes se forman rápidamente una percepción desde el mismo momento que entran en la consulta.

b) Identificar las expectativas, los sentimientos, las ideas y las dudas de los clientes:

Formula preguntas, como:

- *¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la recuperación de Moby?*
- *¿Qué opciones estaría dispuesto a considerar para el tratamiento de Eva?*
- *¿Cuál cree usted que podría ser el mejor plan de acción para Cookie?*
- *¿Tiene alguna otra pregunta que le gustaría que respondiera?*



© Manuel Fontégne

Figura 4. Los clientes deberían percibir que las tarifas veterinarias son inferiores al valor de excelencia que han recibido en la clínica.

Si integramos esta información del cliente, junto con la historia clínica del paciente y los hallazgos de su exploración clínica, sabremos qué decir y cómo decirlo (2).

c) Reducir la incertidumbre del cliente

Debemos intentar asegurarnos de que el cliente comprende la situación y el estado de su mascota, así como el motivo de las recomendaciones veterinarias. Hay que proporcionar la información "por partes" y "confirmar que el cliente comprende lo que estamos hablando" frecuentemente. Hay que evitar confundir al cliente dándole mucha información de una vez o utilizando lenguaje muy técnico (2).

Hay que prestar atención a las pistas verbales y no verbales del cliente... el contacto visual es fundamental para no perder detalle de sus reacciones. Si notamos que el cliente no nos entiende, podemos formular, por ejemplo, estas preguntas abiertas:

- ¿Qué piensas sobre lo que acabamos de hablar de la cirugía?
- ¿Qué piensas sobre el tratamiento que te propongo?

C) Aceptar que hablar de dinero es parte de la conversación de la clínica de animales de compañía

Hay que asumir que preguntar por el precio es algo normal y constituye una etapa del proceso de la toma de decisiones de compra. Por tanto, debemos dar una respuesta a la inquietud que el cliente tiene en ese momento. Es preferible responder inicialmente con un rango estimado de precios que con el precio detallado de los servicios.

¿Cuándo responder? Lo ideal es responder una vez obtenida la mayor cantidad posible de información del paciente (historia clínica y exploración clínica) y después de conocer las expectativas y dudas del cliente. La comunicación del "detalle" del presupuesto (cirugía, hospitalización, etc.), se puede derivar al personal de recepción.

Si el cliente no pregunta por el precio, infórmale al respecto... El cliente debe saber, en cada momento, el dinero asociado a los procedimientos antes de realizarlos. Así, evitaremos que la cuenta de nuestros servicios sea "una sorpresa" para el cliente o incluso para nosotros. Podría ocurrir que después de realizar un procedimiento, el cliente, por desconocimiento del precio, no pueda o no quiera pagar. También hay que recordar, que "aceptar", no es lo mismo que "acordar": el cliente puede "aceptar" hacer una ecografía a su gato... pero otra cosa muy distinta es que "esté de acuerdo con ello y lo pague" (1).

En caso de iniciar la conversación sobre el dinero, hay que ser directo, explícito y no disculparse por los honorarios. El procedimiento sugerido se debe presentar tranquilamente y hay que esperar a la reacción del cliente:

- **V:** "Estoy sugiriendo los mejores cuidados que conozco para la condición de King. Hágame saber si el gasto es un obstáculo y podremos ver otras alternativas menos costosas (3)".

D) Enseñar al equipo de la clínica que el precio es “lo que valen sus servicios”

Los miembros del equipo de la clínica no deben pensar que “los precios son altos o suponen un problema”, puesto que podrían comunicar no-verbalmente e inconscientemente esta disconformidad y podrían generar en el cliente incertidumbre o desconfianza respecto al precio cobrado. Todo el equipo debe internalizar que trabaja en una “empresa de servicios veterinarios”, que tiene sus gastos y necesita ser rentable.

Estos son algunos ejercicios que podemos realizar con el equipo

1. Muchos veterinarios desconocen “los gastos” de los servicios.

Podemos preguntar a los miembros del equipo si saben lo que cuesta tener la clínica abierta un mes completo, incluyendo sus salarios y todos los gastos de la empresa en caso de no atender a ningún cliente ese mes... Después presentaremos nuestras cifras y seguramente, su percepción sobre los precios cambiará. Es importante tener en cuenta que este ejercicio es para el equipo de la clínica, no para los clientes, puesto que con ellos hay que centrarse en crear valor.

2. Ensayar una respuesta profesional para la queja del tipo: “tus servicios son muy caros”:

Prueba a responder de forma pausada, con empatía y cuidando el lenguaje corporal, algo así;

- *“Comprendo lo que dice y seguramente hay otros servicios más económicos. Sin embargo, estos son los precios de nuestra clínica.”*
- *“Entiendo su preocupación respecto al precio. Sin embargo, queremos dar a Fluffy lo que necesita. Por eso recomiendo que hagamos las primeras pruebas para tener una referencia...”*

E) Recuerda que los clientes valoran los beneficios de los servicios y no solo sus características.

Los veterinarios muchas veces nos centramos en explicar el motivo de nuestros precios, hablando del tiempo que invertimos o de las características de los servicios prestados. Por ejemplo:

- *“Para la cirugía de Magoo, contamos con un quirófano equipado con la más alta tecnología. Además, un anestesista acompañará al cirujano”*

Esto le dice poco a un propietario, puesto que simplemente son características del servicio. Lo que quiere escuchar son los beneficios resultantes para su mascota y/o él, y para la relación entre él y su mascota (actuales o futuros).

Los veterinarios debemos aprender a decir las características de los servicios “junto” con sus beneficios. Por ejemplo:

- *“Para la cirugía de Magoo, contamos con un quirófano equipado con la más alta tecnología y tenemos un anestesista que acompañará al cirujano (características)...por tanto, podremos monitorearlo durante toda la cirugía, minimizando sus riesgos anestésicos y quirúrgicos (beneficios).”*

Decir no con una sonrisa

A) Introducción

- Un cliente ha llegado tarde a la cita y nos pide que le atendamos en la consulta, pero es justo la hora de cerrar
- Tras un largo tratamiento, un cliente nos pide un descuento injustificado.
- Un cliente no para de criticar a un colega de otra clínica.

A diario nos enfrentamos a situaciones en las que es necesario decir “no” a nuestros clientes. Sin embargo, esto nos puede resultar difícil por diferentes motivos:

- No queremos perder al cliente ni dañar a la clínica
- No queremos dañar la relación
- Nos da miedo su reacción
- Nos sentimos culpables

Para muchos de nosotros la forma de abordar este dilema es:

- **CEDER:** decir “sí” cuando en realidad lo que queremos decir es “no”
- **ATACAR:** No saber cómo decir “no” o decirlo de forma inadecuada
- **EVADIR:** no hacer ni decir nada

Pero esto no tiene por qué ser así. Los seres humanos somos por naturaleza más bondadosos que egoístas. Demostrar empatía con los demás nos ayuda a construir relaciones más sanas. Sin embargo, a veces, en el ámbito profesional con nuestros clientes, ser demasiado empáticos (y pensar más en “el otro” que en “uno mismo”) puede hacer que nos cueste más decir “no”, puesto que no queremos parecer egoístas, distantes o fríos, pero realmente lo necesitamos.

Hay un método de 3 pasos que nos puede ayudar a decir “no” con una sonrisa y consiste en decir “sí” antes y después de “no” (1).

¡SÍ! → NO → ¿SÍ?

B) Primer paso: ¡SÍ!

Consiste en, internamente, decir “sí” a tus valores, es decir, a lo que realmente es importante para ti.

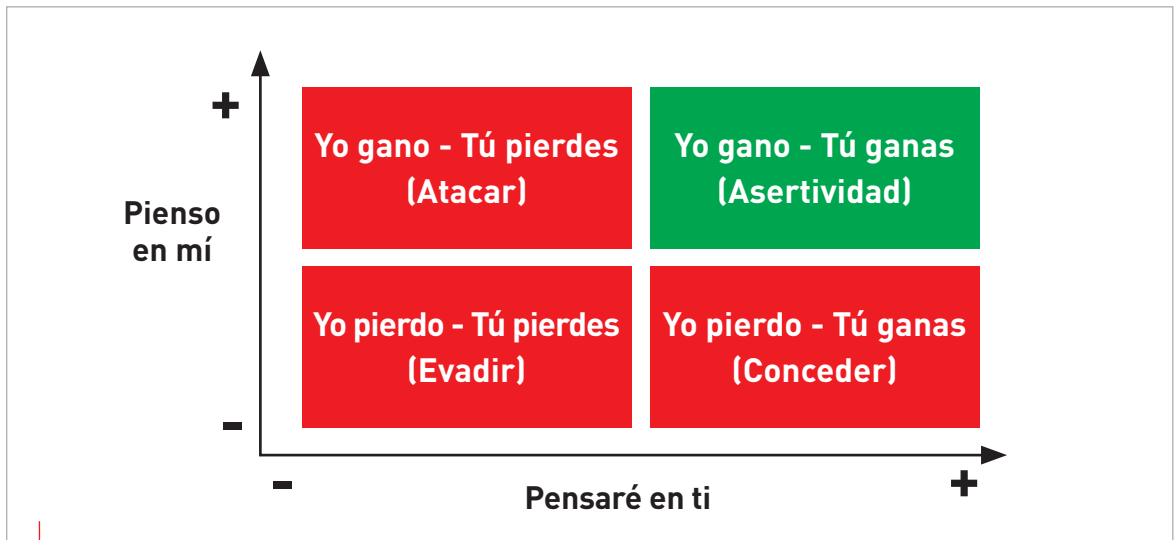


Figura 5. La asertividad es necesaria para lograr una situación de yo gano-tú ganas.

No te precipites, haz una pausa y piensa:

- ¿Hay algún desencadenante influyéndome ahora mismo?
- ¿Qué opciones tengo?
- Quiero decir "no", tengo derecho a hacerlo, pero ¿podría pagar un precio excesivo por ello?
- ¿He escuchado y comprendido a la otra parte?

C) Segundo paso: ¡No!

Este es un paso muy delicado, ya que a nadie le gusta sentirse rechazado. El secreto para tener éxito en esta etapa, consiste en no convertirlo en algo personal, no juzgar, atenerse a los hechos y utilizar un lenguaje descriptivo.

Para que sea más fácil decir ese "no", es muy útil apelar a intereses comunes (como el interés por la salud de la mascota) y/o a normas comunes (como el respeto, el tiempo con la familia, etc.).

Estas son algunas maneras de empezar a decir "no":

- "No, gracias, _____"
- "Tenemos una política que _____"
- "Tengo un compromiso previo _____"
- "Ahora mismo no es posible, _____"
- "Prefiero declinar tu petición que hacerlo mal _____"

D) Tercer paso: ¿Sí?

¡Cuando una puerta se cierra otra se abre! Procura ofrecer alguna solución, una tercera alternativa que tenga en cuenta los intereses de ambas partes.

Este es el momento en el que hay que tener cuidado y saber gestionar cómo te afectan las reacciones del otro. Recuerda no ceder, no atacar y mantenerte fiel a ti mismo.

Compara estas respuestas:

- "Sr. Segre, lo que no puede ser es que usted llegue a la hora de cerrar y exija que examinemos la cojera de Layka; ¡una cojera que empezó hace 7 días! Vamos, acompáñeme a la consulta con Layka; pero esto no puede ser, bla, bla..." - El Sr Segre se sale con la suya, el veterinario cede y encima trabaja enfadado.
- "Sr. Segre, usted dice que la cojera empezó hace una semana y ha ido empeorando poco a poco, pero por lo demás, Layka come, bebe y hace sus necesidades con normalidad. Sr. Segre, mi familia me está esperando y tengo la intención de cenar con ellos y ver a mis hijos antes de que se acuesten. Me temo que no pasaré consulta a estas horas, porque de hacerlo acabaría muy tarde y esto no es una urgencia. Le propongo que busquemos juntos una solución y acordemos un día y una hora que nos vaya bien a ambos. Así podré prestar toda la atención a Layka y dedicar, tanto a mi familia como a Layka, todo el tiempo que se merecen."

¿Qué respuesta elegirías?

La segunda respuesta es un buen ejemplo del concepto de "asertividad", que es la capacidad de poder expresar nuestro punto de vista y respetar el de los demás, sin demostrar agresividad o menosprecio. La asertividad y la empatía son componentes que deben estar en equilibrio cuando nos comunicamos.

En la **Figura 5** podemos comprobar el lugar que ocupa la "asertividad" en el gráfico formado por los ejes "pensando en mí" y "pensando en ti".

En nuestro ejemplo, además de preocuparnos por "cómo decir las cosas", también debemos tener en cuenta si lo que decimos (las palabras empleadas) está más centrado en "pensando en mí" o en "pensando en ti".

Cuando decir “no” nos resulta difícil y pensamos en el Sr. Segre más que en el compromiso con la familia y cedemos, nos encontraremos en el recuadro del gráfico “yo pierdo- tú ganas”. Si esto se repite con frecuencia, la situación será muy desfavorable, puesto que poco a poco, nos alejaremos de nuestro bienestar personal (wellbeing) y de la satisfacción laboral. Sentiremos que no podemos controlar nuestro tiempo y que no podemos hacer nada para cambiarlo. Esto nos puede llevar a un estado de “indefensión aprendida” al borde del burn-out o del desgaste emocional.

E) Poner límites

Poner límites es parte de la comunicación efectiva. Los límites pueden ser de roles y responsabilidades, físicos, de tiempo, de prioridades, del contenido de lo que hablamos, etc. y todos ellos son bienvenidos en una interacción, por lo que no deberíamos tener miedo a expresarlos.

El método ¡Sí! → NO → ¿Sí?, es una herramienta muy buena para expresar los límites y colocarnos en la posición de Yo gano-Tú ganas, puesto que nos permite demostrar “asertividad” y dejar claro que lo que se dice

se encuentra en equilibrio entre “pensando en mí” y “pensando en ti” (mi cliente).

Si decidimos ser más estrictos con nuestros principios y no ceder más a las demandas de clientes como el Sr. Segre, debemos tener cuidado y no caer en la posición “Yo gano-Tú pierdes”, al centrarnos más en nuestros intereses y valores (pienso en mí) que en los de los clientes (pienso en ti).

En aquellos casos en los que sentimos que hay que hacer una excepción, con el consiguiente sacrificio personal, y decidamos ceder y colaborar ... sugerimos realizar lo siguiente: recuérdate a ti mismo y haz saber al cliente que el esfuerzo que supone atenderlo en ese momento es “una excepción y no una regla”. Así, estaremos enseñándonos a nosotros mismos y a los clientes cuáles son los límites y la próxima vez podremos decir “No” con una sonrisa.

**“Un ‘No’ dicho con la convicción más profunda es mejor que un ‘Sí’ pronunciado simplemente para agradar o, lo que es peor, para evitar problemas”.
Mahatma Gandhi**



CONCLUSIÓN

A la mayoría de nosotros no nos gustan los conflictos. Para evitarlos o manejarlos satisfactoriamente es necesario seguir unos pasos. Por ejemplo, las objeciones se pueden tratar siguiendo un método de 5 pasos. Para mejorar en esta área es útil hacer una lista con las objeciones más frecuentes de la clínica y elaborar las posibles respuestas poniéndolas en común con todo el equipo; de esta manera mostraremos una mayor consistencia.

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA VALORAR LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN EN LA CLÍNICA

Al inicio de la visita del cliente	SÍ	NO
1. Saluda al cliente (obtiene su nombre, se dan la mano)		
2. Se presenta y aclara su puesto		
3. Demuestra interés y respeto por el cliente/paciente		
4. Identifica lo que el cliente quiere tratar (p.ej., el motivo de la consulta)		
5. No interrumpe al cliente; le deja el tiempo suficiente para terminar de hablar		
6. El veterinario establece claramente su propia planificación		
7. Investiga si hay otros temas de qué hablar (p.ej., ¿Hay algo más de lo que te gustaría que habláramos hoy?)		
Habilidades para recopilar información	SÍ	NO
8. Anima al cliente a contar la historia (mínimo 2 preguntas abiertas)		
9. Escucha atentamente (no interrumpe, deja que el cliente piense antes de responder)		
10. Facilita las respuestas verbales de los clientes utilizando la escucha reflexiva (mínimo 2)		
11. Las preguntas y los comentarios son fáciles de entender (evita jerga médica, p. ej., términos anatómicos)		
12. Investiga sobre las preocupaciones y opiniones de los clientes		
Proporcionar estructura	SÍ	NO
13. Resume al final de línea de investigación específica (resumen interno)		
14. Progresa en la conversación con señales o frases de transición (al menos 2, si las usa 2 veces = Sí)		
15. Estructura la consulta con una secuencia lógica (p.ej. recopila gran parte de información antes de realizar la exploración física)		

Construir una relación	SÍ	NO
16. Demuestra una adecuada seguridad (no dice “asombroso” “qué grande” o “um...”)		
17. Expresa empatía (mínimo en 2 frases)		
Explicación y planificación	SÍ	NO
18. Evita dar consejos o explicaciones de forma prematura		
19. Valora el punto de partida del cliente (p.ej. ¿Qué sabe sobre vacunas?)		
20. Proporciona la información en partes manejables		
21. Verifica la comprensión		
22. Evita la jerga médica (p. ej., términos anatómicos)		
23. Estructura las explicaciones utilizando palabras o frases aclaratorias		
24. Relaciona la explicación con las dudas o preocupaciones de los clientes (p. ej., Sé que te preocupa la vacunación, hablemos de ello)		
25. Ofrece alternativas de manejo y determina la voluntad del cliente para adherirse a ellas		
Al finalizar la visita	SÍ	NO
26. Ofrece un resumen externo		
27. Acuerda con el cliente los siguientes pasos (p. ej., concertar otra cita)		
28. Se asegura del cierre apropiado (p. ej., comprueba si hay dudas, preguntas, verificación final)		

PUNTUACIÓN GLOBAL

Puntuación global (marca el círculo)	Deficiente/ Insatisfactoria= 1	Límite/ Satisfactoria = 2	Satisfactoria = 3	Buena = 4	Excelente= 5
	○	○	○	○	○

REFERENCIAS

CAPÍTULO 1

1/ Introducción: la historia de María

1. Leeds D. Berkley Books 2000, Smart Questions, page 1.

2/ Mitos sobre la comunicación

1. Adams CL, Kurtz S. (2017) Skills for Communicating in Veterinary Medicine, Otmoor Publishing, New York.
2. Kurtz S. (2006) Teaching and learning communication in veterinary medicine, *Journal of Veterinary Medical Education*, 33 (1), 11-19.
3. Kurtz S, Silverman J, Draper J. (1998) Teaching and Learning Communication in Medicine, 1st ed, Radcliffe Medical Press, Oxford.
4. Shaw JR, Bonnett BN, Adams CL, Roter, DL. (2008) Veterinarian-client-patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in companion animal practice. *JAVMA* 233(10):1576-1586.
5. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. (2011) Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 238(12): 1609-1615.
6. Kanji N, Coe JB, Adams CL, Shaw JR. (2012) Effect of veterinarian-client-patient interactions on client adherence to dentistry and surgery recommendations in companion-animal practice *JAVMA* 240(4): 427-436.
7. Adams CL, Kurtz SM. (2016) Communication in veterinary medical education In. J Hodgson and J Pelzer (eds) *Veterinary Medical Education: A Practical Guide*. Wiley Blackwell, Oxford.
4. Peterson C, Maier SF, Seligman MEP. (1995) *Learned Helplessness: A Theory for the Age of Personal Control*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-504467-3
5. Seligman Martin. *La Auténtica Felicidad*, 2011. Ediciones B. S.A.
6. Lyubomirsky S, King L, Diener E. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin* Copyright 2005 by the American Psychological Association 2005;131(6):803-855.
7. Howell RT, Kern ML, Lyubomirsky S. Health benefits: Meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health Psychology Review* 2007;1(1):83-136.
8. Diener ED, Chan M. Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 2011;3(1):1-43.
9. Csikszentmihaly M. *Fluir en los negocios, Liderazgo y creación en el mundo de la empresa*. Ed. Kairos, 2003.
10. Frederickson B, Losada M. Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist* 2005;60(7):678-686.
11. Adams C, Kurtz S. Skills for Communicating in Veterinary Medicine. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.
12. Losada M, Heaphy E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist* 2004;47(6):740-765.

3/ Los beneficios de una buena comunicación

1. Wallace JE. Burnout, coping and suicidal ideation: An application and extension of the job demand-control-support model. *Journal of Workplace Behavioral Health* 2017;32(2):99-118.
2. *Diplomate Positive Psychology. From Emotional Intelligence Institute-Enhancing People*, Santiago Chile, 2010.
3. <https://positivepsychologyprogram.com/stress-management-techniques-tips-burn-out/>

4/ Neurociencia y comunicación

1. Graziano L. Habits of a happy brain. 2016 Adams media.
2. Haidt J. *The Happiness Hypothesis*, 2006 Basic Books.

5/ Disparadores en la comunicación

1. Bungay Stanier M. *The Coaching Habit*, 2016 Box of Crayons Press.
2. Goldsmith M. "Triggers. Sparking positive change and making it last", 2015, Profile Books.
3. https://www.franklincovey.com/blog/2017/9/29/carry_your_own_weath.html
4. Cuddy A. "Presence", 2016, Orion Publishing Group Ltd.

CAPÍTULO 2

1/ La comunicación no verbal

1. Bonvicini K. (2003) Bayer Animal Health Communication Project. It goes without saying. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication.

2/ Empatía

1. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, Larson S, Roter DL. (2004) Use of the roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion animal practice. *JAVMA* 225(2):222-229.
2. Bonvicini KA, Perlin MJ, Bylund CL, Carroll G, Rouse RA, Goldstein MG. (2009) Impact of communication training on physician expression of empathy in patient encounters. *Patient Educ Couns* 75(1):3-10.

3/ Preguntas abiertas

1. Dysart LMA, Coe JB, Adams CL. (2011) Analysis of solicitation of client concerns in companion animal practice. *JAVMA* 238(12):1609-1615.
2. Bonvicini K. (2003) Bayer Animal Health Communication Project. Getting the Story: Understanding client and patient. New Haven (CT): Institute for Healthcare Communication.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, Larson S, Roter DL. (2004) Use of the Roter interaction analysis system to analyze veterinarian-client-patient communication in companion Animal practice. *JAVMA* 233(10):1576-1586.
4. Henderson M, Tierney L, Smetana G. The Patient History: An Evidence-Based Approach to Differential Diagnosis, 2^e. Mc-Graw Hill, New York 2012.

5/ Los enfoques "Shot-put" y "Frisbee"

1. Barbour A. Making contact or making sense: Functional and dysfunctional ways of relating. Humanities Institute Lecture Series 1999-2000, University of Denver, 2000.
2. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, *et al.* (2008) Veterinarian-client patient communication during wellness appointments versus appointments related to a health problem in a companion animal practice. *JAVMA* 233(10): 1576-1586.
3. Shaw JR, Adams CL, Bonnett BN, Larson S, Roter DL. (2012) Veterinarian satisfaction with companion animal visits. *JAVMA* 240(7): 832-841.

CAPÍTULO 4

1/ Conflictos: recuperar la confianza del cliente

1. Bitner MJ, Booms BH, Tetreault MS (1990). "The Service Encounter: Diagnosis Favorable and unfavorable Incidents", *Journal of Marketing* 54: 71-84. The Power of Moments, Chip and Dan Heath, 2017, Bantman press, page 29.
2. Glen P. 8 steps to restoring client trust. Leading Geeks Press, 2012.
3. Díaz MÁ. 7 Keys to Successfully Running a Veterinary Practice. Servet Editorial, 2015

2/ Gestionar las objeciones

1. Blount J. The ultimate guide for mastering Objections. Wiley. 2018

3/ Hablar de dinero

1. Coe JB, Adams, Bonnett BN. (2009) Prevalence and nature of cost discussions during clinical appointments in companion animal practice. *JAVMA* 224 (11):1418-24.
2. Adams C, Kurtz S. Skills for Communicating in Veterinary Medicine. Otmoor Publishing, Oxford and Dewpoint Publishing, New York 2017.
3. Klingborg D, Klingborg J. Talking with veterinary clients about Money. *Vet Clin Small Anim* 37 (2007) 79-93.

4/ Decir no con una sonrisa

1. Ury W. The power of a positive No. Granica, 2007

Editorial coordination: Laurent Cathalan
Layout: Pierre Ménard
Technical management: Buena Media Plus

Printing: EU
Origin of paper: Germany
Recycled fiber content: 0%
Certification: 70% PEFC
Impact on water: 0.032 P_{tot} kg/ton



© 2020 Royal Canin SAS
BP4
650, Avenue de la Petite Camargue
30470 Aimargues, France
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00
<http://www.royalcanin-world.com/>
<http://vetfocus.royalcanin.com>

This book has been prepared with the greatest care, taking into account the latest research and scientific discoveries. It is recommended that you refer to the specificities of your country. The publisher and authors can in no way be held responsible for any failure of the suggested solutions.

No part of this publication may be reproduced without the prior consent of the author, his successors at law, in conformance with intellectual property (Article I, 112-4). Any partial or full reproduction constitutes a forgery liable to criminal Prosecution. Only reproductions (art. i. 122-5) or copies strictly reserved for private use of the copies, and short quotes and analyses justified by the pedagogical, critical or informative nature of the book they are included in are authorised, subject to compliance with the provisions of articles L. 122-10 TO L.122-12 of the Code of Intellectual Property relative to reprographics.



