

Consultoría estratégica de tu clínica dental



Enfoque
dental

Management para dentistas

www.enfoquedental.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de este manual solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Todos los derechos reservados

© Pedro Morchón Camino, 2016

Diseño de cubierta y maquetación: www.soniaymas.com

Consultoría estratégica de tu clínica dental

ÍNDICE

- Sobre ti
- Sobre tu equipo
- Sobre el rol de la higienista
- Sobre la gestión del tiempo
- Sobre la atención al paciente
- Sobre vuestra propuesta de valor
- Sobre el marketing de vuestra clínica dental



→ **Nota:** En cada uno de los apartados y previamente a las preguntas, he hecho una síntesis de conceptos para que ganes perspectiva. Te sugiero que lo leas con atención.

Este PDF es editable, por lo que puedes responder y enviarme este documento de vuelta una vez lo hayas completado (por favor, intenta no demorarlo).

→ Quisiera que tuvieras la total seguridad que esta información pase lo que pase es estrictamente confidencial ya que a mi profesión de *coach* me vincula un código deontológico.

No obstante, respeto si no quieres hacerlo y esto no será un impedimento para que continuemos con nuestro proyecto de mejora continua para tu clínica dental. De hecho, las preguntas están diseñadas para que ganes en reflexión y no tanto para que yo gane en información. Y así ha de ser porque el *coaching* se trata de eso.

Te invito a que respondas de una manera franca, rápida y emocional. No permitas que la pregunta se detenga demasiado tiempo en el cerebro racional. Nos interesa que trabaje tu cerebro límbico o emocional. Si no sabes dar respuesta a alguna pregunta, no te preocupes, es normal. Ya las analizaremos conjuntamente cuando tengamos la oportunidad de conversar personalmente.

En el caso que decidas contestar a las preguntas y enviármelas, hay preguntas que vienen precedidas del símbolo Psi **Ψ** (símbolo de la psicología). Estas preguntas tienen la inten-

ción de hacerte pensar y no es necesario que las respondas (si quieres por supuesto puedes hacerlo).

Por último recordarte que no hay preguntas correctas ni incorrectas. Solo hay respuestas que nos hagan darnos cuenta de cómo emprender el camino hacia la mejora

Tómate unos segundos para evaluar cuál es tu urgencia para que en tu clínica las cosas funcionen de una manera más eficaz y que la situación esté más cercana a las metas que tienes definidas en tu mente.

Sobre ti

Todos necesitamos tomar a veces el helicóptero y alejarnos de nuestra subjetividad para ganar en perspectiva y por ende en objetividad. De esta manera, logramos desapegarnos de nuestras maneras de ver las cosas para poder elegir con más libertad si estamos en el camino correcto, o por contra debemos de variar un poco la dirección de la nave.

Tu eres un líder. Has de asumirlo. Hay personas que trabajan en tu organización. Hay pacientes que confían en ti. Por ende, tu eres un líder.

Gestionas emociones, trabajas por la excelencia, das ejemplo, tomas elecciones, tienes claros los objetivos, te esfuerzas a diario con pasión y perseverancia. Por ende, tu eres un líder.

Y como tal, necesitas también lograr darte cuenta de aquellas cosas que hacéis bien como equipo y también aquello que es necesario corregir. Y una vez que tengamos esto más claro, trabajar para aumentar una parte y disminuir la otra. Esto es mejora continua. Bienvenido al cambio. Comenzamos.

Antes de las preguntas....

Los líderes sobresalientes quieren que los empleados sientan cierta tensión para que alcancen el máximo de su potencial. En promedio solo uno de cada diez gerentes es capaz de maximizar intuitivamente el potencial humano de los trabajadores del equipo.

Los gerentes extraordinarios cuando fijan las expectativas comprenden la importancia de definir objetivos concretos, medibles y si el empleado ya ha adquirido la formación para desempeñar su trabajo no concretan los pasos para alcanzar los objetivos.

Los gerentes extraordinarios evalúan el desempeño de las personas y al hacerlo no se olvidan de mencionar las fortalezas de la persona.

Mayeútica en acción...

¿Has recibido previamente formación en gestión directiva de clínicas dentales, *coaching* o liderazgo? En caso afirmativo, ¿cuál?

¿Has leído algún libro en la materia? ¿Cual?

¿Cuáles son tus talentos o habilidades profesionales que pones en práctica a menudo?

¿Cuáles son tus talentos o habilidades profesionales que NO pones en práctica a menudo?

Ψ ¿A qué se debe esto?

De tu trabajo, ¿qué actividades tienen mayor sentido y alma para ti? Enumera 3:

- 1.
- 2.
- 3.

¿Cómo cuantificarías del 0 al 5 tu capacidad para delegar?

A propósito de ti, ¿qué maneras de dirigir, actitudes o comportamientos puntuales crees que son susceptibles de revisión para mejorar tus habilidades como líder?

Identifica tres áreas. Para cada una de esas áreas, piensa un título o una descripción breve de lo que para ti sería un resultado contrastable.

Ejemplo: Ser más productivo. Logro hacer aquello todo que necesito hacer. Acabo la semana con las tareas despachadas.

- 1.
- 2.
- 3.

¿Cuáles son los plazos o fechas de ejecución para llevar a cabo estos pasos? Escribe al lado de la descripción una fecha para la cual habrás alcanzado ese objetivo.

Identifica un manager que te haya inspirado en el pasado. Escribe las tres características que esa persona te inspira ahora desde el recuerdo.

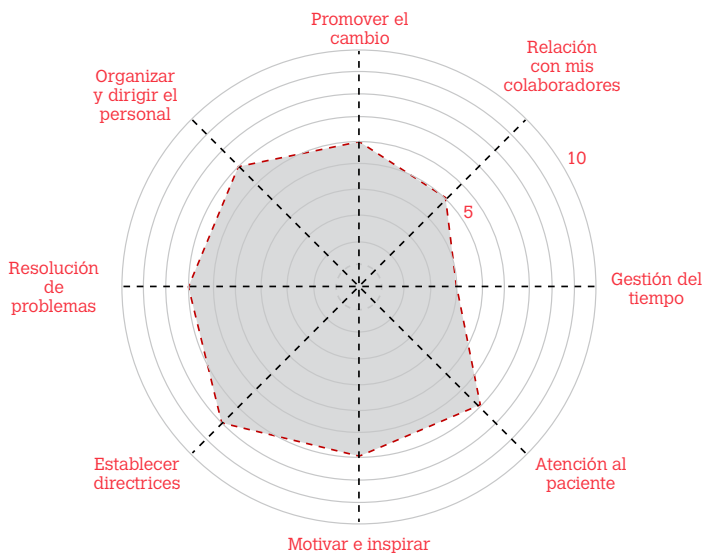
- 1.
- 2.
- 3.

¿Qué significa para ti liderazgo?, ¿Qué características ha de tener un buen líder?

¿Con tus colaboradores, tienes el hábito del reconocimiento y celebración de los éxitos?

A continuación está la rueda del desempeño de un líder. La utilidad de esta herramienta es que permite ver un mapa global de tus habilidades de liderazgo.

Un ejemplo:



Evalúa de 0 a 5 cada una de estos aspectos claves de liderazgo:

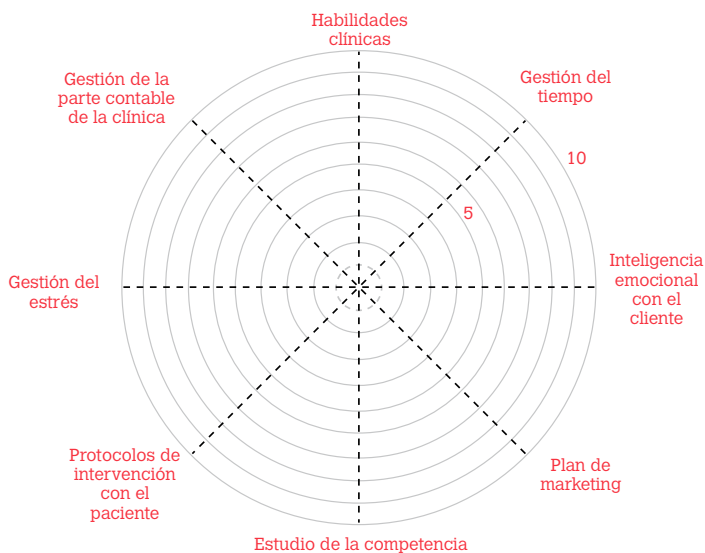
Aspectos	Evaluación
Organizar y dirigir al personal	
Promover el cambio	
Relación con mis colaboradores	
Gestión del tiempo	
Toma de decisiones	

Motivar e inspirar	
Establecer directrices	
Resolución de problemas	
Organizar y dirigir al personal	

¿Qué aspectos quisieras mejorar en tu autoevaluación de aquí a dos años? Márcalos con negrita.

Ψ ¿Cómo consigues que tus profesionales participen en el proceso de toma de decisiones de la clínica?

En relación con sus otras habilidades, esta es la rueda de habilidades de tu rol como gestor y odontólogo:



Evalúa de 0 a 5 cada una de estos aspectos claves:

Aspectos	Evaluación
Habilidades clínicas	
Gestión del tiempo	
Inteligencia emocional con el paciente.	
Plan de marketing	
Estudio de la competencia	

Protocolos de intervención con el paciente	
Gestión del estrés	
Gestión de la parte contable de la clínica	

¿Qué aspectos quisieras mejorar en tu autoevaluación de aquí a dos años? Márcalos con negrita.

Sobre tu equipo

La excelencia se construye en el paradigma del nosotros. Una clínica dental, necesita mucho de nosotros y poco de yoes aislados. Y la realidad es que tus pacientes cuando entran por la puerta de tu clínica, perciben ese sentido de comunidad, de grupo, de visión común... y esto les vincula a tu clínica mucho más eficazmente de una manera mucho impactante que cualquier cartel de marketing. Estimado doctor, entrenemos a tus profesionales a ser un equipo y para relacionarse con los pacientes desde la inteligencia emocional y llegaremos a la cima.

Antes de las preguntas...

Las organizaciones excepcionales tienen cuatro veces más empleados involucrados. Liberar el potencial humano produce un rendimiento por inversión que varía entre el 20 % y el 2000 % en un periodo de 18 meses.

La mayoría de las organizaciones creen que el talento es un bien escaso, un recurso raro y precioso que se presenta con poca frecuencia. Las grandes organizaciones saben que es un recurso abundante que está esperando a ser destapado.

Otra gran característica para alcanzar la excelencia de tu clínica dental es el involucramiento de los pacientes. Es la clave que conduce al éxito.

El paciente se vincula a la clínica a través de la relación personal. Por ello, las mejores clínicas dentales, aprovechan el

poder ilimitado del involucramiento de sus profesionales, el cual genera relaciones perdurables con los pacientes.

¿Cómo me hizo sentir?, ¿me trataron bien?, ¿saben concretamente como transmitirme las características de su servicio?, ¿han sido empáticos?.... En palabras más rigurosas: ¿han sabido utilizar las herramientas de la inteligencia emocional de una manera eficaz para conseguir involucrarme?

Este tipo de praxis profesional, esa manera de ser y estar con los clientes/pacientes genera fidelidad. En el libro *Efecto lealtad*, Frederick F. Reichheld explica que convertir una pequeña cantidad de clientes normales en clientes fieles genera un aumento promedio de un 25%.

Mayeútica en acción...

¿Tenéis un sistema de evaluación del desempeño en tu clínica dental?. ¿Existe una evaluación del desempeño y un feedback basado en las competencias a tus empleados?

Si así es, ¿podrías describir brevemente cómo funciona, es decir... cada cuanto tiempo te reúnes con tus colaboradores para evaluar su desempeño, si tras la reunión hay algún tipo de plan de acción, si se definen por escrito aquellas áreas de mejora....

Ψ ¿Sabes cómo motivar a tus colaboradores individualmente y como grupo?, ¿has empleado tiempo en analizarlos?, ¿sabes cómo te ven?, ¿qué emoción les inspiras?

Ψ ¿Con que colaboradores debes establecer una mejor comunicación?

En una escala de cinco puntos en el que 5 es totalmente cierto y el 0 totalmente falso:

- Los profesionales de la clínica saben lo se espera de sus trabajos
- Poseen el equipo y los materiales que necesitan para hacer su trabajo correctamente
- En el trabajo cada día tienen la oportunidad de hacer lo que mejor saben hacer
- En la última semana, han recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.
- Se estimula su desarrollo profesional y sus opiniones suelen contar.
- Habéis redactado entre todos, la misión, visión y valores de la clínica (Recuerda: Sin participación no hay compromiso)
- Tus profesionales en la clínica están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad

Escribe el nombre de los trabajadores de tu clínica y valora del cero al cinco en cada caso los siguientes aspectos:

Sobre el rol de la higienista dental...

Antes de las preguntas...

Los pacientes están más tiempo con las higienistas que con los propios dentistas y el paciente aprovecha para preguntar, dialogar y también exponer quejas u objeciones.

Los pacientes suelen exponer quizás por exceso de respeto a las higienistas a menudo sus temores, inquietudes antes que al dentista.

Las higienistas pueden tener un impacto definitivo en el trabajo de educación del paciente y en la difusión de la salud oral. Las higienistas además pueden acercar el lenguaje más técnico que suelen emplear los doctores a los pacientes.

En Estados Unidos se ha llevado a cabo un interesante trabajo realizado sobre una muestra de 2000 auxiliares dentales americanas, el 72% de las encuestadas aseguró participar en la enseñanza de higiene y hábitos de salud de los pacientes y un 83% aseguraba aconsejar y guiar a los pacientes en sus cuidados post operatorios.

Mayeutica en acción...

¿Crees que se puede ampliar el cometido profesional que llevan a cabo las higienistas dentales con los pacientes?

Enumera cinco aspectos que crees que son susceptibles de mejora en la manera según la cual tus higienistas se relacionan con los pacientes:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Sobre la gestión del tiempo

Antes de las preguntas...

Stephen Covey, es el autor del best seller “*Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva*” en el que describe un modelo de 4 Cuadrantes para administrar el tiempo.

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	CUADRANTE I: crisis, problemas apremiantes, proyectos cuyas fechas vencen	CUADRANTE II: proactividad, construir relaciones, reconocer y estudiar nuevas oportunidades
NO IMPORTANTE	CUADRANTE III: Interrupciones, llamadas, algunos informes, algún correo, algunas reuniones, actividades populares	CUADRANTE IV: Pasatiempos, actividades agradables

El cuadrante I es el de lo **IMPORTANTE y URGENTE**, es en el que nos movemos cada día y aplicamos nuestra experiencia. Es el cuadrante del estrés y del agotamiento.

El cuadrante II es el **IMPORTANTE y NO URGENTE**, el cuadrante de la calidad, donde planificamos a largo plazo, nos

anticipamos y prevenimos los problemas. Es el cuadrante del liderazgo personal.

El cuadrante III es el **URGENTE y NO IMPORTANTE**, el cuadrante del engaño. Aquí pasamos la mayor parte del tiempo (a veces creyendo equivocadamente que se trata de actividades del cuadrante I).

El cuadrante IV es el **NO URGENTE y NO IMPORTANTE**, es el cuadrante de la pérdida de tiempo, a donde nos solemos escapar para huir del agobio que nos produce el cuadrante I y III.

Mayeútica en acción...

¿Planificas la semana y el día con aquellas tareas que has de llevar a cabo?

¿Sueles cumplir lo que planeas?

¿En qué medida se podría gestionar el tiempo del personal de la clínica de maneras más eficaz?

¿Dónde pasaste la semana pasada la mayor parte de tu tiempo? ¿En qué cuadrante?

¿Qué cosas importantes no recibieron su tiempo y atención?

¿Cuál es la actividad que sabes que si la desempeñaras con excelencia y sin descanso habría redundado en importantes resultados positivos en la eficacia de tu clínica dental?



Sobre la atención a vuestros pacientes

Antes de las preguntas...

1. Las acciones que se realizan en el marco de la primera visita van dirigidas a la captación del paciente y conseguir que vuelva otra vez.

¿Cómo lo conseguimos?

- Conociendo al paciente, sus expectativas y sus necesidades, de forma que el servicio prestado se adecúen a él.
- Intentar que nuestro paciente tome conciencia de que su salud bucal ha de ser entendida de una manera global y no parcheando sus necesidades de manera puntual. Queremos provocar un antes y un después en la manera en la que nuestro futuro paciente se toma la odontología. Estos procesos de cambio requieren emplear muchas veces hasta una hora con cada paciente.
- Mantener el contacto, recordándole sus revisiones y próximas citas o enviándole información de interés para él.
- Establecer estándares de calidad, implantando normas y protocolos sobre cómo debe ser atendido un paciente. Esto incluye un protocolo para las quejas y otro para

medir la satisfacción de nuestro paciente después del tratamiento.

- Valorar el tiempo de los pacientes y no hacerlos esperar innecesariamente.

2. El siguiente paso es lograr que el paciente tome conciencia de la importancia de la prevención y mantenimiento, asista con periodicidad a sus citas, confíe en nosotros como dentistas y en el resto de la clínica como profesionales

3. Después de recibir el tratamiento de manera exitosa y que su experiencia sea positiva, el paciente se convertirá en un divulgador tanto de los beneficios de la salud bucodental como de los cuidados y atenciones que recibe en la clínica.

Mayeútica en acción...

¿Cómo conoces el grado de satisfacción de tus pacientes después de su paso por la clínica?, ¿dispones en tu clínica dental de una encuesta de medición de la satisfacción general de los pacientes?

Ψ Cuando estás escuchando a tu paciente. ¿Qué suele ocurrir en el momento en el que desconectas?, ¿empiezas quizás a pensar sobre lo que te dice y a hacer tu propia composición de lugar? o por el contrario, ¿estás esperando a que acabe porque consideras que ya sabes lo que te va a decir más o menos y necesitas decirle que está equivocado y que es como tu dices?

¿Habéis protocolizado cuáles son las preguntas más eficaces para llevar a cabo una buena anamnesis al paciente diferenciados por edades, grupos sociales?

¿Cómo se gestionan los pacientes que tienen niveles altos de ansiedad ante la intervención dental?

¿Cómo intentamos cambiar la pauta de que los pacientes a menudo se hacen los tratamientos de salud dental a medias en vez de abordar su salud bucal de una forma global ?

¿Incurrimos a veces en un estilo de adoctrinar, regañar al paciente que no sigue las pautas de una salud bucal preventiva adecuada o no acude con regularidad a la clínica?

¿Se les explican los tratamientos al paciente de manera clara y pedagógica?



Sobre vuestra propuesta de valor

(Canvas plan)

Antes de las preguntas...

La propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

Mayeútica en acción...

¿Sabéis explicar/justificar a vuestros pacientes en qué consiste la diferencia en precio (sea esta positiva o negativa) respecto a la competencia en caso de que os hablen de la diferencia en el precio del tratamiento?

¿Has analizado cuales son es la facturación en tu clínica y aceptación de tratamientos por tramos? ¿Qué porcentaje de aceptación de presupuesto espero tener para cada una de las especialidades odontológicas?

¿Qué tanto por ciento de las primeras visitas regresan y se convierten en pacientes fieles?

¿Habéis hecho un análisis de la facturación de los últimos años en el sector odontológico?

¿Sabes (y están escritos) cuales son los objetivos de tu clínica dental para este año? ¿y para el siguiente?, ¿cuál es el plan estratégico de la clínica de aquí a cinco años?

¿Habéis estudiado la tendencia de expansión del mercado?

¿Por cuál de las especialidades queréis que se os conozca?

¿Qué es lo que tiene de único tu servicio?

¿Cualquier persona de tu clínica sabría en un minuto explicar dónde está esa gran diferencia?

¿Por qué un paciente adquiriría un tratamiento en tu clínica y no en otra?

¿Cuál puede ser una propuesta innovadora que de veras le resulte atractiva a mi público objetivo (o perfil de paciente estratégico)?

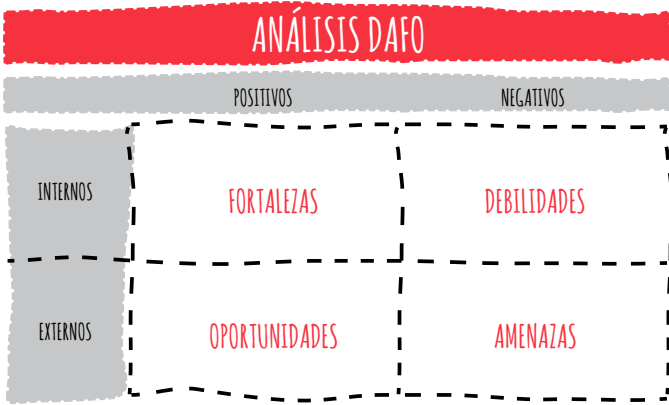
¿En qué rango de precios queremos competir?

¿Tienes identificados los tipos de pacientes que asisten a tu clínica?, ¿en función de que variables los habéis diferenciado?, ¿has identificado a tu paciente estratégico?

¿Qué aspectos intangibles de la experiencia de tu paciente crees que pueden mejorar su paso por la clínica?

¿Cuáles son sus ventajas competitivas y tus puntos fuertes?, ¿y los de tu competencia?

¿Has hecho un estudio y un análisis de la competencia en tu entorno?, ¿y un DAFO?



En tu clínica enumera brevemente:

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas



Sobre el marketing de vuestra clínica

¿Cuál es el retorno de vuestra inversión en marketing?

¿Con qué frecuencia usáis las redes sociales?, ¿quien hace las funciones de *community manager*?, ¿hacéis email marketing y video marketing?

¿Cuál ha sido tu última campaña de marketing?, ¿en qué consistió?

¿Enviáis a vuestros pacientes felicitaciones de navidad, cumpleaños...?

¿Habéis valorado enviar una guía de salud bucodental a vuestros pacientes para robustecer la imagen de vuestra clínica?

¿Habéis valorado enviar una revista (cada cuatro o seis meses) con noticias del sector, con un apartado en el que expliquéis los eventos en los que participáis, los nuevos tratamientos o técnicas que ofrecéis, testimonios de pacientes satisfechos o entrevistas al personal de vuestra clínica para reforzar la imagen de vuestra clínica?

¿Qué representa y qué proyecta la imagen de tu clínica?

¿Cuál es tu mercado objetivo? De acuerdo a tu mercado objetivo? ¿en qué entornos sociales se encuentran tus pacientes?, ¿cuáles son las herramientas de marketing más efectivas para llegar a ellos?

¿Cuándo habéis hecho la última comparativa de los precios y servicios de la competencia?

¿Qué sensación tiene el paciente al entrar a nuestra clínica?, ¿A qué huele?, ¿Los cuadros tienen un impacto positivo?, ¿Las sillas son de un tacto agradable?, ¿Los elementos de la recepción están armonizados?, ¿Tienes la iluminación adecuada?, ¿Suena la música? ¿Es la adecuada?

Gracias por haber llegado hasta el final.

Ahora empieza todo.

**Atentamente
Pedro Morchón**



Contacto

Pedro Morchón Camino
info@enfoquedental.com
www.enfoquedental.com
671 038 509





Enfoque
dental

Management para dentistas

www.enfoquedental.com