



Màrqueting Dental

Excelencia en la odontología

Sr. Pedro Morchón Camino

Director y fundador de EyCO (www.exitoycoaching.com)

Consultoría dedicada a la formación y asesoramiento en liderazgo y coaching. Además de formar y asesorar a empresas, desde 2014 es Profesor de Marketing y Gestión del paciente en el Grado de Odontología en la Universidad de Oviedo.

Resumen

Actualmente, no sólo se necesita ser un buen profesional con conocimientos prácticos y teóricos, sino que además el odontólogo necesita una preparación complementaria como empresario, marketing, inteligencia emocional con el paciente y líder de equipos, etc. Es por ello que aquí os doy unas breves ideas resumiendo aquello que debería saber un dentista de éxito en cuanto se refiere a la parte del liderazgo y la intervención emocional con el paciente.

Aunque existen muchos más, los cuatro puntos principales para mejorar dirigir una clínica dental hacia la excelencia y la mejora son:

1.- Dentista líder en una clínica dental

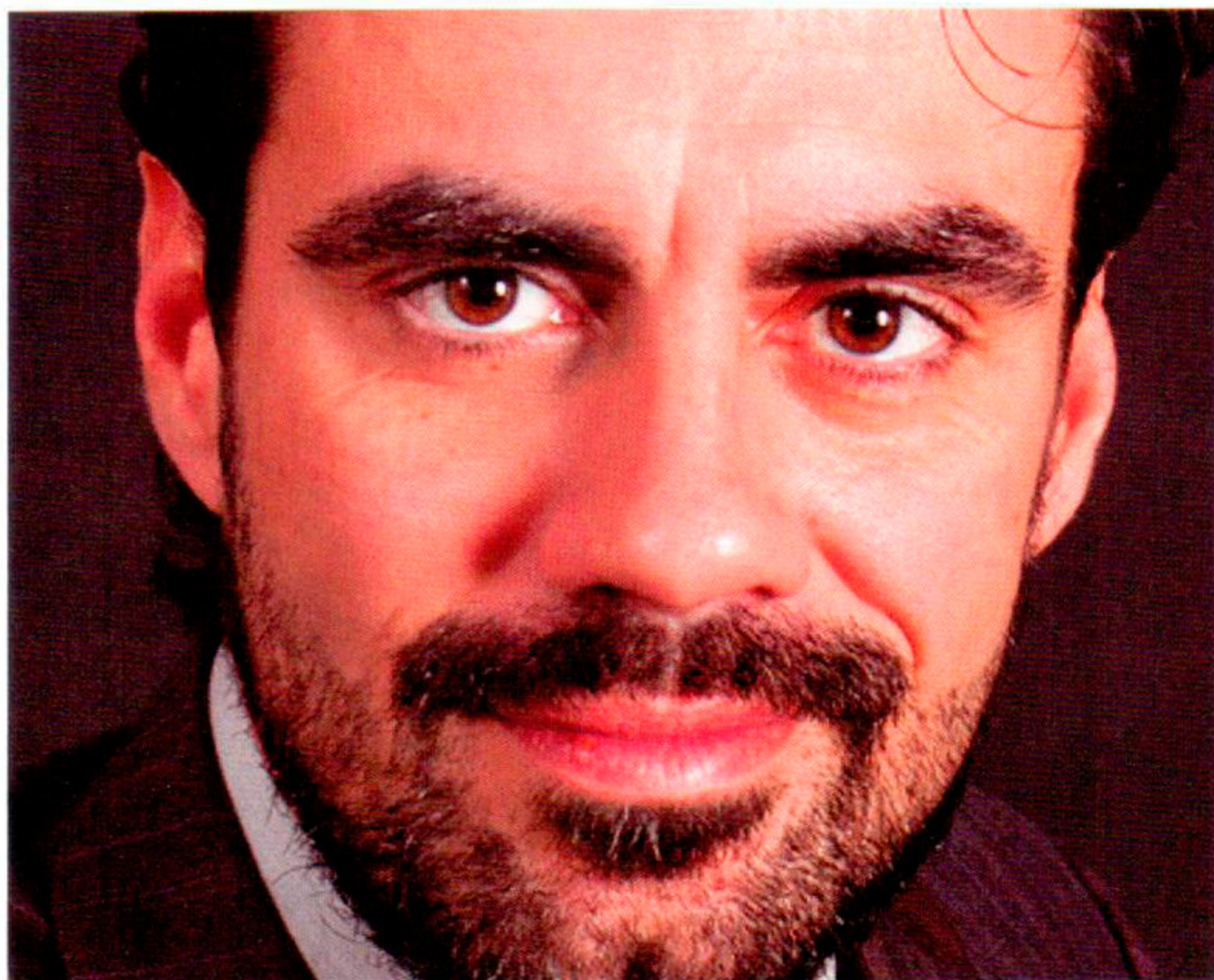
En el día a día de un dentista, éste tiene la responsabilidad de ejercer un liderazgo que conduzca a obtener los resultados marcados en un clima de alto estrés. Así pues, su éxito profesional también radica en conseguir, entre otras cosas, una buena comunicación con la higienista, que la recepcionista/secretaria establezca un primer contacto adecuado con el paciente, lograr sinergias con otros colegas en determinados casos clínicos, delegar eficazmente, llevar a cabo reuniones eficaces y compartir la visión, misión y valores de la clínica dental.

Así, un odontólogo líder logra generar a su alrededor un ambiente de eficacia, compromiso, satisfacción laboral y visión compartida. Las características más importantes de este profesional son:

- El dentista líder es un gestor emocional que logra ser empático con sus colaboradores pero al mismo tiempo establece y transmite

con claridad y firmeza las praxis profesionales que conducen al éxito y que han de ser cumplidas.

- El dentista líder detecta cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador y del grupo de trabajo y elabora una agenda de aprendizaje para desarrollar las fortalezas y trabajar en las áreas de mejora para el grupo y para cada uno de las personas individualmente.
- El dentista líder sabe cuáles son las fortalezas de cada uno de los profesionales que trabajan en la clínica y asigna las tareas según estas competencias.
- El dentista líder es un profesional que da ejemplo con su fuerte ética de trabajo y que estimula la sana competitividad al interno de la clínica.
- El dentista líder sabe dar *feedback* a sus co-





La American Dental Association indica la influencia positiva que puede establecer el odontólogo mediante una eficaz comunicación con su paciente

laboradores de manera eficaz.

- El dentista líder sabe que su tarea es abanderar el cambio positivo y que para ello necesita desarrollar relaciones personales que faculten el compromiso general, por ello le preocupa el clima laboral y que las relaciones al interno de la clínica sean positivas.
- El dentista líder tiene claramente identificado cuál es su estilo de liderazgo y sabe cuáles son sus fortalezas como líder.
- El dentista líder asume qué competencias de inteligencia emocional son susceptibles de desarrollo y adopta pautas basadas en aquellos modelos de liderazgo que no suele usar.

2.- Mejora del vínculo odontólogo-paciente para afrontar conjuntamente el diagnóstico y tratamiento

Debido a la falta de tiempo, con frecuencia el dentista desaprovecha la oportunidad de llevar a cabo una intervención emocional adecuada con el paciente, lo cual puede tener repercusiones negativas en la actitud del mismo para con el tratamiento y diagnóstico. La *American Dental Association* indica la influencia positiva que puede establecer el odontólogo mediante una eficaz comunicación con su paciente, estableciendo una relación de confianza con él y dedicándole tiempo para explicarle el tratamiento de forma empática y pedagógica.

Además, el conocido *Accreditation Council for Graduate Medical Education* (ACGME) de Estados Unidos ha especificado que las destrezas interpersonales y de comunicación del médico son competencias clave y están vinculadas con el ejercicio de la inteligencia emocional.

En esta línea, la relación dentista-paciente se conforma en la unión de dos dimensiones diferentes llamadas a complementarse: la humana y la técnica. Desde la técnica, el odontólogo asiste la enfermedad y, desde la humanista, a la persona que la padece. Es aquí donde se revela importante la necesidad de desarrollar las competencias de la inteligencia emocional por parte del odontólogo como son la escucha activa, empatía, asertividad y pedagogía en las explicaciones.

El odontólogo, que posee capacidades emocionales y habilidades de comunicación clínica

logra aumentar también el grado de adherencia de los pacientes al tratamiento prescrito y su nivel de satisfacción con el tratamiento en la clínica dental, lo que supone la prescripción activa en su círculo de amistades y familia de aquellas clínicas dentales que ofrezcan este modelo de intervención y asistencia.

El paradigma que usamos para afrontar tal desafío formativo está basado en herramientas de coaching de salud, PNL (programación neurolingüística) y la psicología positiva.

La especialidad del coaching de salud es una herramienta que favorece la comunicación con los pacientes, el cumplimiento del tratamiento, la mejora en los indicadores de salud y la evolución a largo plazo. Algunas sociedades como la *American College of Sports Medicine* y Administraciones de Salud de EEUU, Inglaterra y Australia han admitido la sostenibilidad derivada del coaching de salud, tanto en la consecución de objetivos de salud, como en su coste-efectividad y la evolución de ciertas enfermedades.

Durante las dos últimas décadas, el uso de herramientas de coaching de salud ha fortalecido la relación médico-paciente para afrontar el diagnóstico y el tratamiento conjuntamente y no sólo centrarse en la figura del dentista. Utilizando las herramientas del coaching de salud, el doctor ayuda a su paciente a valorar su situación desde otra perspectiva para que adquiera así una mayor conciencia sobre lo que le preocupa, de cuál es la mejor solución y su compromiso para alcanzarlo. El doctor adopta la posición de escuchar a su paciente no juzgando, preguntando, no interrumpiendo, no prescribiendo, no corrigiendo, consiguiendo así abrir un espacio de comunicación a partir del cual se gesta una colaboración más eficaz.

La psicología positiva amplía y trasciende el enfoque psicopatológico individual del ser humano. El fin último de la psicología positiva es procurar bienestar y lograr ser más felices. En el campo de la salud, ayuda al paciente a consolidar hábitos de vida saludables, logrando además aumentar la resiliencia y atenuar los eventuales trastornos en la estabilidad personal debido a situaciones derivadas de la enfermedad.

La psicología positiva pone especial acento en el desarrollo de la empatía tan fundamental

en el vínculo odontólogo-paciente. Su buena praxis demuestra interés personal por el paciente, conociendo así sus características y necesidades. Además, el reconocimiento y refuerzo positivo por parte del dentista de los progresos del paciente logra aumentar su motivación para perseverar en su camino hacia la curación.

La programación neurolingüística o PNL ofrece un conjunto de técnicas cuyo uso supone una interacción del odontólogo con su paciente de modo más eficaz. La PNL sostiene que el lenguaje construye nuestra realidad, por ello el uso por parte del doctor de un lenguaje positivo, claro, pedagógico y asertivo logra atenuar el desasimio que suele acompañar a los tratamientos médicos. Además, el uso en el lenguaje de imágenes visuales y sensoriales para apelar a las sensaciones positivas que tendrá el paciente cuando se alcance la consecución del tratamiento, actúa a nivel subconsciente de una forma poderosa, consiguiendo activar la esperanza y la adhesión del paciente al tratamiento.

3.- Revitalizar y empoderar el perfil de la secretaria en una clínica dental

El día a día en una clínica dental entraña una cantidad notable de trabajo y estrés. Por un lado están los doctores que junto con las higienistas han de llevar a cabo los ejercicios propios de su profesión. Además está la figura de la secretaria, la cual cumple una serie de tareas de gran importancia en el día a día de una clínica dental, entre las cuales están:

- Recibir al paciente, es decir para éste la secretaria es la primera impresión e imagen de la clínica. Muchos pacientes acuden a la clínica con preocupación, molestias y en un clima de tensión y es por tanto de gran importancia una persona que sepa gestionar emocionalmente este comprometido momento.
- Llevar a cabo la labor administrativa que consiste en la gestión de agendas de los doctores, citas con los pacientes, reuniones, material, cursos, trato con proveedores, cobro de los servicios, presentación de presupuestos y gestión de las posibles objeciones económicas.
- Despedir al paciente. A menudo, tras la intervención odontológica no se crea el espacio para que el paciente le exprese al doctor sus expectativas, dudas o eventuales quejas. Las razones para ello responden a diversas causas:
 - Las molestias en la boca tras una intervención no facilitan el habla por parte del paciente.
 - El doctor no se detiene por los múltiples compromisos a escuchar al paciente de manera activa.
 - El paciente simplemente considera que no sabe usar la terminología adecuada por lo que no se atreve a hablar con el doctor. Esto suele a menudo venir precedido de una interacción en la que el doctor no ha explicado de una manera pedagógica el tratamiento y diagnóstico y no ha establecido un vínculo emocional con el paciente basado en la empatía.
- La secretaria es a menudo además una fi-

Además está la figura de la secretaria, la cual cumple una serie de tareas de gran importancia en el día a día de una clínica dental



gura sobre la cual recaen las objeciones y quejas del propio personal de la clínica.

Por ello, es importante este proceso de empoderamiento del perfil de la secretaria. El cual puede comenzar con una acción formativa concreta para que ésta pueda contar con:

- Herramientas de gestión emocional basadas en la contención, asertividad y empatía para gestionar a los pacientes en dos momentos claves como son la llegada y la despedida a la clínica.
- Recursos de gestión del cliente para la posible gestión de objeciones, escucha activa, pregunta dirigida, fases del proceso de adquisición del servicio odontológico por parte del cliente...
- Gestión de conflictos y de relaciones al interno de una clínica dental.
- Gestión eficaz del tiempo.
- Comunicación eficaz con los pacientes.

4.- Enfoque empresarial para dirigir toda la organización hacia la mejora continua

El dentista líder es capaz de moderar reuniones en las que tengan lugar una reflexión grupal sobre cuáles son los aspectos a mejorar dentro de la clínica, estableciendo equipos multidisciplinares e interdepartamentales enfocados en aspectos concretos de mejora y que

trabajen hacia la mejora continua.

Éste es el espíritu empresarial de una organización que aprende de la experiencia y es capaz de reconocer el valor pedagógico de los errores y así aprender de ellos.

En cualquier organización existen cuellos de botella que penalizan la productividad y son rémoras para ser más competitivos en un entorno siempre más exigentes. Es tarea del odontólogo líder, ser capaz de alinear a su equipo para detectarlos y establecer un plan de acción para solventarlos.

Este enfoque de mejora continua se basa en técnicas de *lean thinking* (método Six Sigma y método Kaizen). Inicialmente, las técnicas *lean thinking* estaban pensadas para su uso en entornos de manufacturación, pero son adaptables a cualquier tipo de organización y, en concreto, a una clínica dental. Un odontólogo que desee que toda la organización trabaje conjuntamente hacia la excelencia y mejora continua debería tener conocimientos de estas técnicas y cómo liderar el cambio e involucrar a todas las personas alrededor de este espíritu de mejorar los procesos. ■

