



Experiencias EN GESTIÓN VETERINARIA

Iván López / Victor Hugo López

El CONSEJO veterinario *Plus*

Una ventana abierta al mundo profesional

Distribuido gratis por vetebooks.com

VETEBOOKS.COM

Yo edito el libro infinito.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

“La empresa, patrocinador o anunciante cuyas marcas se publicitan en el Sitio Vetebooks o en los ebooks no es responsable por los contenidos, imágenes, fotografías o informaciones aquí publicados”.
De igual manera los autores referidos no son responsables por las notas de editor.

Libros digitales gratuitos editados hasta el momento:

- Sept 13 Oncología. “100 Experiencias por una consulta”. Dr. Soberano.
- Oct 13 Endocrinología “100 Experiencias por una consulta”. Dr. Castillo.
- Nov 13 Nefrourología. El gato obstruido y su manejo integral. Dra. Martiarena.
- Dic 13 Dermatología. Dermatología PLAY. Dra. Carmen Llorente y colegas.
- Ene 14 Medicina Felina. Felinos PLAY. Dra. Kerry Simpson.
- Feb 14 Emergencias. SOS Casos polémicos y complicados. Dr. Luis Tello y colegas.
- Mar 14 Congresos. Congreso Veterinario de León 2014. Dr. Sean Smarik y colegas.
- Abr 14 Congresos. AVEACA 2013. Dr. Enrique Ynaraja y colegas.
- May 14 Congresos. SABS 2014. Dr. Alberto Montoya y colegas.
- Jun 14 Geriatria. Geriatria PLAY. Dra. Gabriela Pérez Tort y colegas.
- Jul 14 Medicina Felina. Los secretos de la medicina felina. Dra. Marisa Palmero y col.
- Ago 14 Cardiología. Cardiología PLAY. Dr. Enrique Ynaraja.
- Sept 14 Compendio. Lo mejor del año 2013- 2014. Dr. Helio Autrans y colegas.
- Oct 14 Oftalmología. Yo amo la oftalmología. Dr. Bernades.
- Nov 14 Gastroenterología. Gastroenterología PLAY. Mike Willard y colegas.
- Dic 14 Medicina Interna. Los secretos de la medicina interna. Dr. Couto.
- Ene 15 Medicina Interna. Heridas modernas. Dra. Araceli Calvo.
- Feb 15 Oncología. Oncología PLAY. Dr. Paolo Buracco.
- Mar 15 Dermatología. Los secretos de la dermatología I. Dr. Griffin y colegas.
- Abr 15 Dermatología. Los secretos de la dermatología II. Dr. Cordero y colegas.
- May 15 Congresos. FIAVAC 2014. Dr. Mucha y colegas.

- Jun 15 Medicina de No Tradicionales. Los secretos de los exóticos. Dr. Montesinos.
- Jul 15 Cardiología. Directo al corazón. Dr. Germán Santamarina.
- Ago 15 Medicina del dolor. Los 13 protocolos del dolor de la WSAVA. Dra. Robertson.
- Sep 15 Compendio. Mitos en Medicina de Animales de Compañía. Dr. Couto y colegas.
- Oct 15 Congreso. Mundial WSAVA, Bangkok 2015.
- Nov 15 Dermatología en Bangkok 2015. Mundial WSAVA, Tailandia.
- Dic 15 Dolor y Anestesia en Bangkok 2015. Mundial WSAVA, Tailandia.
- En 16 Oncología en Bangkok 2015. Mundial WSAVA, Tailandia.
- Feb 16 Veterinaria Práctica. Endocrinología. Dra. Pérez Alenza.
- Mar 16 La Medicina del Gato. John August, C. Bryers, C. Noli, J. Parent. Prólogo Dr. Rubén Gatti.
- Abr 16 Los Secretos de la Emergentología. Dres. Teresa Fossum, Joanne Parent, Luis Tello y colegas.
- May 16 Estrellas de la Dermatología. Dres. Ralf Mueller, Sonia Bettanay, Craig Griffin y Chiara Noli.
- Jun 16 Congresos en 15.000 palabras. Lo Mejor del Congreso Veterinario de León 2015 (7 disertantes).
- Julio 16 Veterinaria Práctica. Cirugía para clínicos. Dra. Karen Tobías, Joaquín Sopena y Félix García.
- Agosto 16 VIF, VILEF, PIF. Las enfermedades infecciosas de los felinos. Dres. Richard Ford, Susan Little y otros.
- Septiembre 16. Los secretos de la gastroenterología. Dr. Stanley Marks.
- Octubre 16 Cincuenta (50) Experiencias en Gestión Veterinaria. Dres. Iván y Víctor Hugo López.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias EN GESTIÓN VETERINARIA

INDICE

CAPÍTULO 1: “Estoy feliz, logré que mis clientes sigan mis recomendaciones”.

Conferencista: Iván López.

Tiempo aproximado de lectura: 10 minutos.

Experiencias 1 – 12

- **Efectivización de los mensajes**

Relaciones de confianza en la comunicación

Postura y expresión corporal

Artefactos culturales

Vestimenta



CAPÍTULO 2: “Liderazgo: lo que debemos hacer para motivar a nuestro equipo”.

Conferencista: Iván Lopez.

Tiempo aproximado de lectura: 7 minutos.

Experiencias 13 – 25

- **Liderazgo**

Análisis corporativo interno

Cultura organizacional en una empresa

Positividad

Clima y desempeño organizacional

Modelos de liderazgo

Motivación



CAPÍTULO 3: “Gestión de la clínica veterinaria”:

¿una enfermedad subclínica?

Conferencista: Víctor Hugo López.

Tiempo aproximado de lectura: 10 minutos.

Experiencias 14 – 34

- **Gestión empresarial de una clínica veterinaria**
 - Gastos y diagnóstico empresarial**
 - Finanzas**
 - Facturación y estructura financiera**
 - Márgenes de precios**



CAPÍTULO 4: “¿Quiere más utilidades en su clínica?”

¡Genere well-being en su organización!

Conferencista: Iván López.

Tiempo aproximado de lectura: 15 minutos.

Experiencias 35 – 50

- **Influencias positivas en la gestión veterinaria**

Test de felicidad

Well-Being

Empleados felices, empresas rentables

Indefensión aprendida

Emociones positivas



QUÉ ES UN VETE-BOOK O VETE-LIBRO?

Un **veteBook** es un libro electrónico veterinario, también conocido como **ecolibro** o **libro digital veterinario**. En otras palabras, es la versión electrónica o digital de un libro de veterinaria.

Esta creciente tecnología permite al lector disponer de una verdadera librería móvil y una gran variedad de títulos y contenidos de descarga, sin moverse de su casa, lugar de trabajo, estudio o vacaciones.

Ocho razones para elegir un **veteBook**

1. **Portátil:** Puedes cargar tu biblioteca entera en un eReader, dispositivo móvil o en tu computadora personal.
2. **Rápido:** descarga libros en segundos y comienza a leer sin esperas.
3. **Accesible:** los **veteBooks** son gratuitos.
4. **Económico:** no hay gastos de entrega o embalaje.
5. **Ecológico:** no se necesita papel para escribir un **veteBook**.



6. Funcional: busca palabras, haz comentarios al pie de la página y comparte tus notas con otros Readers.
7. Disponible: descarga tus libros cuando quieras y dónde quieras.
8. Duradero: tus documentos y archivos no sufrirán el paso del tiempo.



 **CC BY-NC-SA**

Algunos derechos reservados

Descarga tu próximo libro en apenas segundos desde

www.vetebooks.com

Una PC, Mac, tablet o dispositivo de lectura portátil (eReader) son suficientes para acceder al infinito mundo de los veteBooks.

NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias EN GESTIÓN VETERINARIA

PRÓLOGO

¿Estimados colegas, estudiantes y amigos?... O quizás debiese decir, ¿estimados actuales y futuros empresarios de servicios del mercado veterinario? A fin de cuentas es un agrado tener la oportunidad que hoy nos entrega Vetebooks, para poder compartir conocimientos, experiencias, herramientas y consejos, para que recordemos que la clínica/hospital veterinario, en la que trabajamos a diario (como colaboradores o dueños) es una “empresa” y que debemos gestionarla como tal.

Con frecuencia, asistiendo a congresos, cursos, seminarios, talleres, entre otros, o simplemente leyendo, podemos aprender mucho de medicina o cirugía, lo cual es maravilloso, pues nos hace más prolijos y certeros al momento de diagnosticar y tratar a nuestros pacientes. Así mismo, sería esperable que ese esfuerzo e inversión profesional se coronen también con éxito en lo económico (mayores y mejores ingresos en nuestra empresa). Sin embargo, con cierta frecuencia en nuestro mercado, hemos encontrado que la satisfacción profesional



Creative Commons

Algunos derechos reservados

no se acompaña de una satisfacción económica acorde a las expectativas del colega empresario.

Nuestra empresa, VetCoach, tiene como visión “un nuevo estándar para el mundo veterinario”, y nuestra pasión es poder apoyar a los colegas empresarios (actuales y futuros) a mejorar su nivel empresarial y así alinear su satisfacción económica, junto con la profesional.

Al igual que usted, somos médicos veterinarios, e hijos de un médico veterinario de animales de compañía chileno, por lo que llevamos a esta profesión en el corazón... incluso desde antes de nacer.

En esta publicación, tocaremos algunos temas basados en nuestras experiencias de consultoría en el mercado de animales de compañía en Latinoamérica, que pueden ser de su interés. Por ejemplo: aspectos a tener presentes para un manejo económico adecuado de márgenes y precios en su empresa, obtener más utilidades generando felicidad organizacional, claves para liderar y lograr mayor motivación en



sus equipos de trabajo y cómo lograr que sus clientes sigan sus recomendaciones médicas.

Disfruten este Vetebook, que les sea de utilidad, compártanlo con todo aquel que lo pueda necesitar como lectura, y apliquen “todo” lo que les sirva en su empresa...cuanto antes, mucho mejor.

Afectuosamente,

Iván López V.

Director Ejecutivo de VetCoach



NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias

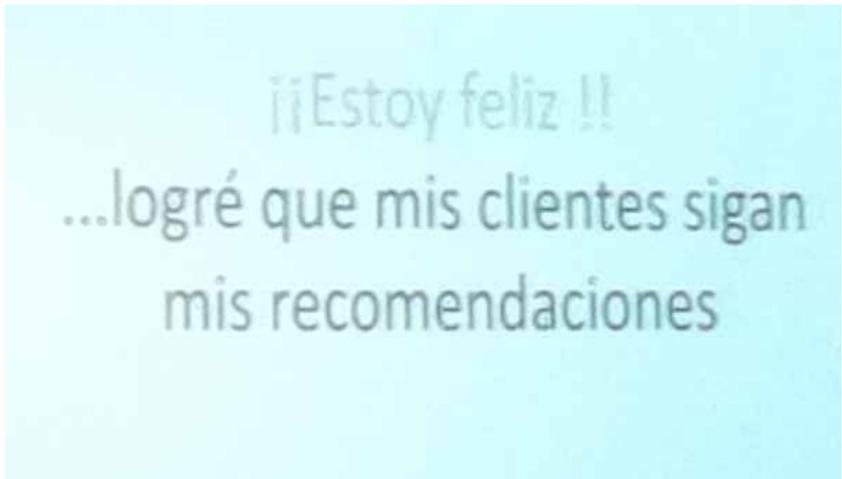
EN GESTIÓN VETERINARIA

CAPÍTULO 1

¡ESTOY FELIZ! LOGRÉ QUE MIS CLIENTES SIGAN MIS RECOMENDACIONES.



Conferencista: Iván López



Primera diapositiva.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Introducción.

Iván es un colega que siguió el rumbo de la gestión, y tiene el mérito de entender lo que pensamos los veterinarios porque es uno de los nuestros. Se recibió en la Universidad de Concepción y luego realizó un diplomado de Marketing Integral en la Universidad Ibáñez. Continuó su formación en coaching y se diplomó en Psicología Positiva. Su empresa, Vetcoach, brinda soporte a cientos de clínicas y es consultor de renombradas empresas de la industria veterinaria.





Antes que los asistentes destapen su bolígrafo, Iván estaba haciéndoles preguntas:

¿Qué porcentaje de sus clientes siguen *al pie de la letra* sus recomendaciones? De cada 100, ¿cuántos?.





¿Qué tan importante es **lo que sabe el veterinario** para el propietario? ¿Qué piensan?

Aunque no lo crean, para el propietario no es precisamente el número 1 de su lista de prioridades.

¿Qué tan buenos comunicadores somos los veterinarios?
Varios de los asistentes afirmaron que los veterinarios somos buenos comunicando.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Categorías no verbales.

“Lo más importante es la comunicación de forma eficaz”, dijo López

No somos tan buenos comunicadores como piensan. Si no saben comunicar, da lo mismo que sepan o que no sepan de medicina.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

*Deberíamos decir: Don Miguel, “Laica” tiene buenas probabilidades de volver a jugar en el parque con usted, porque al controlar su sobrepeso también reduciremos su dolor articular y recuperará su movilidad. Lo podemos hacer modificando su dieta desde hoy y por un periodo de 5 meses; primero se debería hacer un cambio gradual al nuevo alimento, luego...
BLA, BLA, BLA...*



El mensaje

- Los mensajes efectivos **describen**, en orden de importancia:



Los mensajes efectivos **describen** en orden de importancia:

1. **La recompensa:** volver a jugar en el parque.
2. **El porqué:** controlar el sobrepeso y el dolor articular.
3. **El qué:** modificar la dieta.
4. **El cuándo:** desde hoy y por 5 meses.
5. **El cómo:** cambiar gradualmente.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

El primer paso: *saber que somos pésimos comunicadores.*



Lo primero es diferenciar entre **cumplimiento y adherencia**.

El cumplimiento es el número de clientes a quienes hemos atendido que **hacen algo de lo que sugerimos**. ¿Cuántos lo hacen?, sería la pregunta.

Cuando pensamos en adherencia, la pregunta cambia: ¿cuántos **siguen y hacen exactamente lo que nosotros hemos indicado como tratamiento para su mascota?**



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Los veterinarios sobreestimamos que tan buenos comunicadores somos.

Somos pésimos comunicadores.

Algunas ideas de cómo mejorar la adherencia de nuestros clientes:

Experiencia #1

Refuerzo positivo de conducta: jueguen con el animal, recompensen cada vez que la mascota acepte y tome sus medicamentos

Les pido una sola cosa: *háganselo “simple” al cliente.*

Experiencia #2

Den siempre algo por escrito. Luego de la consulta el cliente deberá llevar algo en un papel. Si no precisa un medicamento escriban la próxima visita, el control de peso, etc.





Los captadores de atención son imprescindibles.

Experiencia #3

Elijan el póster que más les guste y pónganlo en la pared de su consultorio. Es un *captador de atención* que abrirá el diálogo con el propietario.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Luego de los consejos, Iván López continuó su plática aclarando que **más contacto es más confianza**. Si el propietario les tiene confianza les hará caso. “Serán como aquel pediatra que las madres siguen a todos lados”, afirmó el chileno.

La duración de la consulta importa para mejorar la adherencia, sin embargo, no es tan relevante, como lo anterior.

¿Están 45 minutos con el animal en la sala de exámen? No es tan relevante para el cliente ni para el tema en cuestión. Es algo que traemos de nuestra formación de la universidad, que más revisión y tiempo con el cliente es mejor. Lo podrá ser para reunir más información clínica, pero no suma puntos para el cliente. Pues la gran mayoría de los clientes de este mundo moderno, tiene “ poco tiempo”, y buscan un uso eficiente del mismo.

¿Qué es mucho más efectiva? **La llamada telefónica de seguimiento.** ¡Es súper relevante!



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Hagan llamadas telefónicas para saber cómo se recuperó el animal de la anestesia, cómo evoluciona, qué tal respondió a la nueva medicación, entre otras cosas.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

La apariencia del cliente es lo de menos.

¿Cómo saben que el propietario tiene dinero? ¿El nivel socio económico del mismo tiene impacto en la decisión del tratamiento?

NO, no están relacionados. El nivel socioeconómico de sus clientes no tiene relación con la decisión de la terapia.

Y, estadísticamente hablando, tampoco lo tiene el precio de los productos que usted recomiende.

Cuando la gente cree en usted, sabe que lo que usted recomienda es algo “necesario y justificado” para mejorar la salud de su mascota, y de ninguna manera será algo antiético.

“En la sala de consulta somos tres. Es un triángulo entre el veterinario, el animal y el propietario. Esto no sucede en otras profesiones con excepción de la pediatría. Por eso tenemos que **convencer a los dueños**”.



Y, ¿qué quieren los dueños?.

Los clientes buscan soluciones y tranquilidad.

Y los clientes más rentables del mundo son los que hacen **medicina preventiva.**

“La gente no paga por resolver una colecistitis sino **por volver a correr con su perro, por ir a la playa,**”.

***El segundo paso:
establecer una relación de confianza.***

La fase 1 en la generación de una relación es crear confianza.

¿Cómo lo haremos?

Con la mirada, por ejemplo. La mirada es el 55% de la comunicación en estos casos. El tono de voz es el 38% y **lo que se dice**, un miserable 7%.



La mirada es muy, pero muy importante.



“Si no miras a tu cliente al comunicar el mensaje se pierde un 55%”, dijo Iván López.

Peor aún, *si no miras ni juegas con el tono de voz se pierde el 93%.*

El Rapport. Es lo más importante cuando alguien conversa con otra persona.

“Es la conexión con otros **sin hablar**”.



Creative Commons

Es decir: “Yo estoy contigo sin palabras”. Esto sucede cuando en el cerebro se activa la **neurona espejo** que nos hace repetir gestos del otro sin tener conciencia de ello.

“Pueden demostrar empatía con una persona *sin hablar*”. *Asimismo, debemos* demostrar empatía “verbalmente”, explicó el especialista.

Hay distintas técnicas para lograrlo.

Por ejemplo, la *proxémica* es la distancia (manejo de espacio físico) que creamos durante el habla con otra persona; el **paralenguaje**, es la “**música del lenguaje**”, **su tono de voz, si habla rápido o pausado, la tos, un bostezo, etc.** Usted debe cuidar mucho sus pausas y silencios (la gente suele llenar esos espacios con ideas negativas, “catastrofiza”... más aún cuando está preocupada por su mascota).

Los seres humanos somos muy parecidos en todo el mundo.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Algunos de ustedes podrán decir que no pueden hacer estos cambios porque **son diferentes**, porque viven en un lugar especial, porque su clientela es particular, etc.

Pero, un pigmeo demuestra las expresiones emocionales igual que un chileno. Es lo mismo.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Experiencia #4

La sorpresa legítima es espontánea y dura un segundo, sólo 1. Si dura más tiempo es fingida. Sean espontáneos.

Presten atención a la persona que tienen enfrente.

“Según cómo nos paremos (*proxémica*) transmitiremos señales de poder, protección, debilidad, etc.”, dijo Iván.



PROXÉMICA

En un encuentro,
“La conducta espacial”,
modula la expresión de:



Veamos algunos ejemplos.

La posición de cobra, con los brazos en jarra y a los costados del cuerpo **indica ataque**. Le dicen al otro: “Soy más grande que tú”. Los animales, como la cobra, lo utilizan para ganar altura o tener mayor alcance en un potencial ataque.

Experiencia #5

Nunca los brazos en jarra frente a un propietario.

Regular la altura es clave. La camilla, debe tener la misma altura que su cintura o, sino, algo menor. Sobre el piso, sobre una colchoneta, por ejemplo, podremos generar una nueva experiencia de atención clínica. No cuesta mucho dinero y cambia la percepción del cliente acerca de nuestra empatía. Además en la colchoneta podrán atender a los pacientes con problemas osteoartrosicos que no pueden subir a la camilla.



Experiencia #6

Compre una colchoneta. Ese cliente no los abandonará nunca.

Otra forma de demostrar cercanía es la **lectura compartida**. Si tienen un estudio de laboratorio lo pueden leer **junto** con el propietario. Le muestran la hoja y que el cliente **les copie la acción**.

Recuerden *nunca poner los brazos en jarra ni tampoco los crucen*.

¡Cambien la corporalidad, es gratis!

Cuando están hablando frente al cliente observen si éste los imita. Es una señal que reciben el mensaje y están alineados. Ustedes hagan lo mismo con el propietario al verlo hablar.



Experiencia #7

Toquen la mascota.

El Paralenguaje es también toser, carraspear, etc. Miren la cara del cliente: *un cliente que se pone pálido es porque se va a...desmayar.* ¿No les pasó nunca?, preguntó el colega experto en gestión.

Experiencia #8

Si el propietario va a llorar, acérquense y tóquenle el hombro. Que sienta que lo acompañan en su sentir.



Artefactos Culturales

¿Qué son los artefactos culturales? Son todos los elementos visibles a ojos del cliente, que generan en él una percepción de cuáles son los valores y sentir de su empresa: su estacionamiento, el letrero de su clínica, el color de las paredes de su clínica, el olor de su sala de espera, el cómo se tratan entre sí los trabajadores, el saludo que le dan al ingresar, etc. Nuestra vestimenta de trabajo, de igual modo, constituye un artefacto cultural.

“Con una vestimenta médica podremos cobrar más caro nuestra consulta”.

Tengan un espejo en la cara interna de la puerta. Así podrán verse **antes de salir** a atender al cliente. No salgan despeinados, desarreglados.



Experiencia #9

Agenden los turnos. Manejarán mejor sus tiempos.

La primera pregunta que deberemos hacer al abrir la puerta es:

1° Nombre y saludo al propietario.

2° Saludo a la mascota.

Luego vamos a la mesa de examen.

¿Qué viene después?

3° ¿Cuál es el motivo de la consulta?.

“Tenemos consultas muy largas porque, en ocasiones, hacemos muchas preguntas abiertas y la gente habla mucho”, dijo Iván López. Las preguntas deben ser alternadas con preguntas cerradas , para que éstas obliguen al cliente a responderlas con un respuestas breves, como : “si,” con un “no”, “ tal vez,” “no sé”, etc.



La clave.

Usted, colega, no toma las decisiones. Educa e informa. El que toma la decisión es el cliente. No fuercen su conducta.

Hablar de precios no es fácil.

¿Cómo le digo lo que tendrá que pagar? Hasta a mí me parece caro, podemos pensar.

“No es fácil hablar de precios y somos malos para cobrar”, dijo López.

Pero, *tenemos que hablar de precios.*

“No es bueno decirle el monto exacto. Pero si debemos mencionar rangos de precios. La idea es que el cliente no perciba que usted se sabe los precios exactos de memoria”.

La gente tiene la **necesidad** de saber el precio, en ese momento. No la deriven a la secretaria porque el cliente precisa



Creative Commons

Algunos derechos reservados

el dato ahora. Deben ser asertivos, deben saber hablar de plata.

La segunda parte de la disertación tuvo como eje, la necesidad de comunicar beneficios antes que características.

“Los veterinarios somos excelentes comunicadores de características y malos transmisores de beneficios”.

Ejercicio práctico.

Saquen por favor una hoja.

Escriban **3 razones** del por qué “tal procedimiento” (Ej. *ovariectomía*) vale en su clínica \$100 y en la de su competencia, \$60.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Cada uno debe escribir....

Respuesta común de los veterinarios:

- Anestesia inhalatoria.
- Hilos reabsorbibles.
- Quirófano estéril y habilitado.
- Desfibrilador.
- Bisturí eléctrico.
- Otros equipos.

SON TODAS CARACTERÍSTICAS.

Al dueño todo lo anterior, **no le dice NADA**. Por el contrario, el beneficio es una relación que favorece a ambos, al veterinario y al propietario.

Por ejemplo, el equipo de anestesia inhalatoria **reduce el tiempo de recuperación**. El animal estará menos tiempo dormido y podrá retornar **antes** al hogar.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

“¿Qué gana el propietario con el equipo (desfibrilador)?”, preguntó Iván López.

Si le explican que reduce las probabilidades de un error, que al tener un equipo humano capacitado podrán atender mejor al paciente, etc.

Experiencia #10

Nunca más vendan características. Hagan un puente con ellas hacia los “beneficios” que generan cada una para el paciente o cliente.

Características y beneficios



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Cuestión de límites.

¿Quién pone los límites? Ustedes, los veterinarios.

“Ustedes deben decidir el tiempo de atención, roles, contenidos a transmitir, límites físicos, etc.”.

Experiencia #11

Establezcan una relación de respeto mutuo. Si el cliente no lo trata con respeto, ponga límites y no haga lo mismo con él.

Palabras finales

Para que la gente les haga caso, deberá cumplirse esta fórmula:

$$C = R + A + S$$

C es cumplimiento, R es recomendación, A es aceptación y S es seguimiento.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

¿Quién de Ustedes llama al 100% de sus pacientes crónicos? NADIE.

Experiencia #12

Fidelizar un cliente es altamente rentable.



Pregunta & Respuesta de un asistente al Dr. Iván López.

¿Deberemos llamar nosotros o la secretaria?, preguntó una colega.

Iván López: *Si tienen tiempo, mejor ustedes. Lo puede hacer en su defecto la secretaria porque es parte de la empresa y llamará en su nombre. Es la empresa la que se preocupa por la salud del animal. Lo agradecerán de corazón.*



Por los pasillos

Más que “por los pasillos” sería...”por los caminos de San Pedro de Atacama”.



Los cerros que caracterizan a la localidad norteña de Chile y componen el logotipo de las Jornadas Veterinarias del Norte.



Tour organizado por las jornadas al Valle de la Luna.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



La “selfie” de Iván López con colegas. Un hallazgo del cronista veterinario. La fotografía fue tomada desde la ventana del ómnibus que transportaba a todos los asistentes.



Esta es la foto que el doctor López estaba sacando en ese preciso momento.

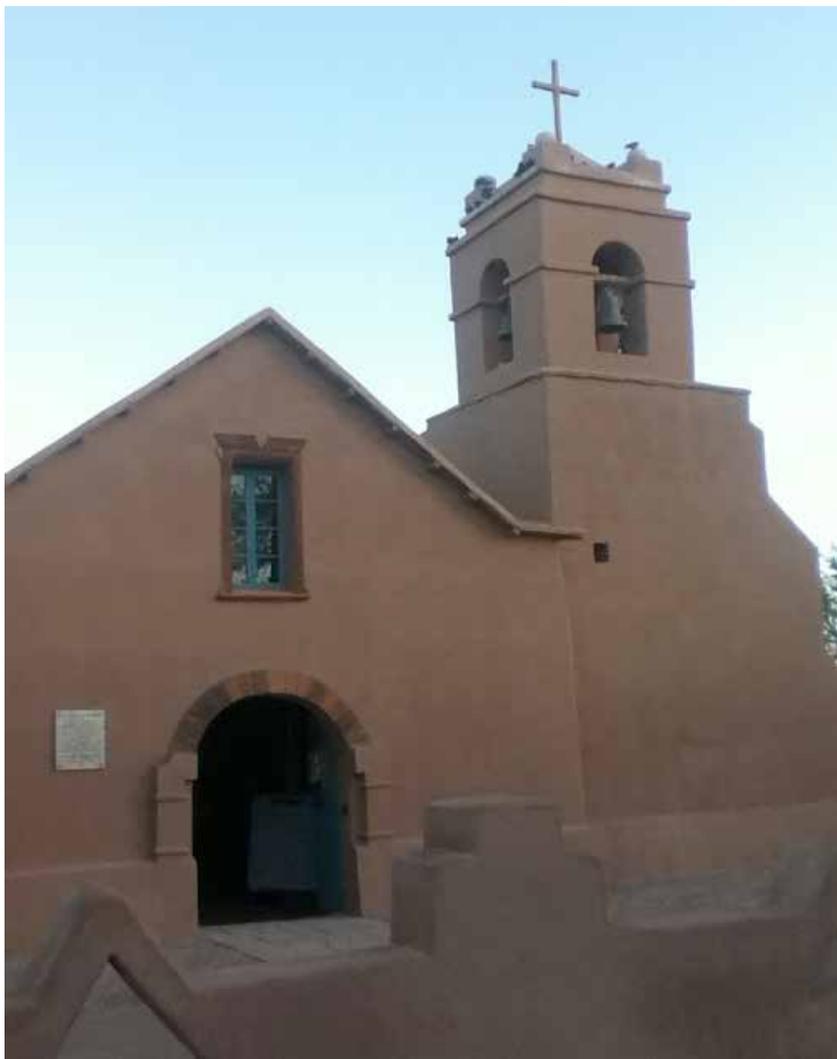


Una nube con forma de... ¿Pájaro? Bello atardecer en el desierto de Atacama.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



La iglesia de San Pedro de Atacama.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Pidiendo por el futuro de la medicina veterinaria. Iglesia de San Pedro de Atacama.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias

EN GESTIÓN VETERINARIA

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO: LO QUE DEBEMOS HACER PARA MOTIVAR A NUESTRO EQUIPO.

Conferencista: Iván López.

Tweets al editor [@vetebooks](#)

Fan page en Facebook: [Vetebooks libro infinito.](#)



Introducción.

¿Qué conviene más: **imponer o inspirar**? ¿Qué les parece?

La mayoría de los colegas respondieron inspirar. Pero, según López, no siempre es así: también hay algunos momentos en los cuales debemos golpear la mesa e imponernos. Lo veremos en el curso de este capítulo del vetebook sobre gestión.



La visión

“Siempre deberemos hacer, como primera medida, un análisis corporativo **interno**. Esto es parte de la visión”, explicó Iván López.

La cultura de una empresa le da su identidad.

Contó la historia de un grupo de monos. En el experimento ofrecían un premio en altura. Uno de los monos lo tomó y al bajar, lo golpearon mucho sus compañeros. La siguiente vez, al mostrar la banana los monos se miraban con desconfianza: todos querían subir a buscar el premio pero nadie buscaba la golpiza resultante. Aprendieron que la cultura de ese grupo es así: al que se aparte y consigue algo distinto lo aporrean.

“La visión es el **porqué** de la empresa. Es como un iceberg, de abajo hacia arriba”.



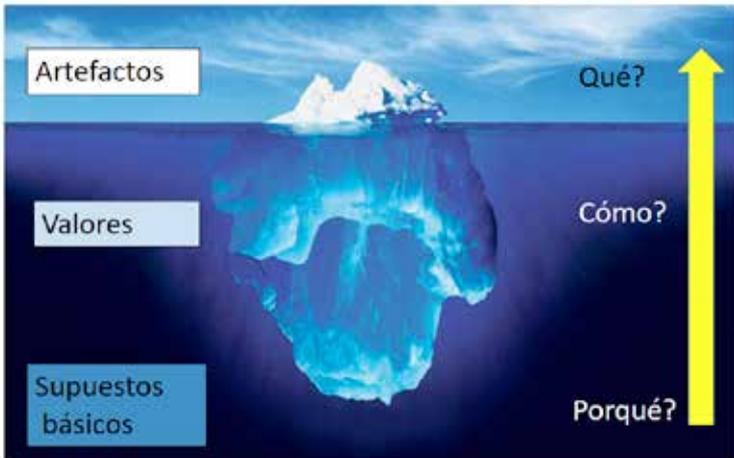
Creative Commons

Algunos derechos reservados

El porqué es súper relevante para sus trabajadores.

La gente debe sentirse identificada. Se debe generar “pertenencia”. “Pregunten a sus colaboradores **por qué** existe su empresa”, “el por qué los clientes deberían comprar los servicios y productos en su clínica y no en otra”.

La Cultura Organizacional



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Experiencia #13

Tengan un sueño y transmítanlo a su gente.

El soñar es muy importante y nos mantiene vivos. Lo clave es que no se quede atrapado ese sueño en su cabeza y lo conozca sólo usted. Todos en su organización deben saber qué es lo que construye su empresa cada día.

El cómo son los valores.

Si sabemos el por qué existe la empresa y lo que está construyendo día a día, debemos saber el “cómo “ lo vamos a construir. Estos son los “valores”, pues ellos determinarán los matices de la prestación del servicio, su “sello empresarial”.

“Lo que más logra un vínculo es cuando los valores apuntan al corazón de la gente”, dijo López.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

La alegría es clave.

“En la presentación, mi hermano y yo nos vestimos como los personajes de la película **Hombres de Negro (Men in black)** porque quisimos transmitir que trabajamos pero contentos, nos reímos de nosotros mismos. Estamos dispuestos a divertirnos y divertir”.



Vet in Black en San Pedro de Atacama.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

¿Qué vendemos?

Cuando ya estamos en la punta del Iceberg, está lo que observa toda la gente y lo que suele saber el 100% de los trabajadores de cualquier empresa: “qué vendemos”.

Un periodista y conferencista famoso, Simón Sinek, habla del “círculo dorado”, donde, en vez de un iceberg, dibuja 3 círculos concéntricos, en los cuales indica que las empresas y líderes exitosos siempre comunican de adentro hacia fuera, del *porqué* al *qué*.

Experiencia #14

Pregunten a su gente el por qué existe su empresa.

La mayoría responderá el *qué*. Verán que es difícil situarlos en el *porqué*.

“El *porqué*, generalmente, lo sabe sólo el dueño y se olvida que debería comunicarlo todo el tiempo”.



Al analizar el *cómo* debemos pensar en las fortalezas y no en las debilidades.

“Somos buenos en esto por lo tanto, deberemos hacerlo con más intensidad y mayor velocidad. Trabajemos sobre las fortalezas y minimicemos las debilidades”, dijo Iván.

Experiencia #15

¿En qué somos buenos? Eso, hacerlo mayor y más rápido.

Y siempre, **con lo que tenemos a disposición.**

Experiencia #16

No “exploten” ante un detalle pequeño.

Controlen su conducta y no pierdan el norte ante errores menores. Prevengan los problemas.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

...5 principios que "enaltecen el poder del líder"

2



Paciencia

Tolerancia con el proceso de aprendizaje y con la propia persona; manteniendo así, una perspectiva a largo plazo a pesar de los posibles errores.



Bertamoni (2006)

Experiencia #17

Piensen que mañana se instala en su cuadra el hospital veterinario más grande del mundo.



¿Qué harían?

Imagínenlo frente a su clínica.

Anécdota

En Escandinavia, un grupo inversionista poderoso, puso plata y asoció a los dueños de clínicas veterinarias creando una de las mayores redes de clínicas de Europa. Las ventas de esas empresas crecieron cerca un 30% y la expansión continua hacia Europa continental. Es como si alguien instalara los mejores procesos en tu empresa, algo así como un símil Mac Donalds de la veterinaria.

“No quiero asustarlos pero... deben pensar que **siempre están en crisis**. Corran contra ustedes mismos”.



Creative Commons

Experiencia #18

Siempre estamos en crisis.

Los líderes negativos

Generan que “la gente trabaje **apretada** y no lo hace libremente”.

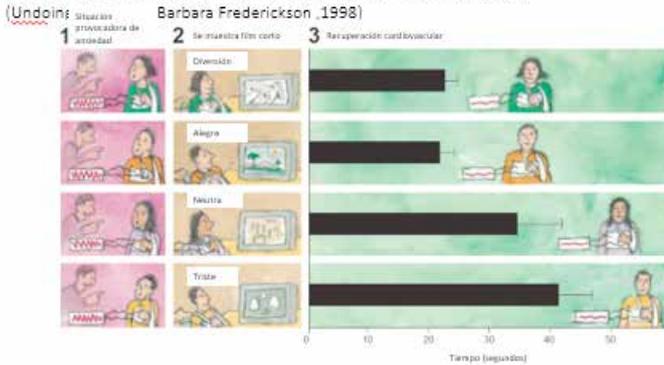
Entonces, ¿cómo hacemos para ser líderes positivos?

“Un líder positivo puede hacer que su gente anule las emociones negativas”, dijo Iván López.

Un estudio indicó que la gente que veía películas negativas o deprimentes tardaba más en disminuir su frecuencia cardíaca con relación a los que disfrutaban de una película agradable o cómica, luego de ser sometidos a una situación muy estresante.



Hipótesis del efecto de reversión



Experiencia #19

Pensar en situaciones placenteras para salir de la emoción negativa.

Sobre el papel: hagamos un ejercicio.

1.- ¿Cuál es el trabajo del líder? ¿Cuál es TU trabajo?

“Su trabajo es que la gente entienda cómo está su empresa”, dijo el especialista.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

2.- En una hoja en blanco escriba ¿Cuál es el clima de la organización?

El clima de la organización es la sumatoria de todas las percepciones de la empresa.

“Esto es gratis y lo pueden hacer mañana mismo”, afirmó López.

Ese uno de las responsabilidades del trabajo del líder, que retroalimenta.

3.- ¿Usted premia a su gente?

Experiencia #20

No regale dinero.

Lo que debemos entender es que el dinero no es todo. No regale dinero porque nunca es suficiente. La plata hace que, en la próxima ocasión, se le pida más y más.



“El reconocimiento no monetario es muy importante, éste genera historias y experiencias que son gratas de recordar. No es lo mismo que ganar un premio en dinero y gastarme la plata pagando las cuentas”.

“Genere desafíos para que la gente no se aburra en su trabajo, es su responsabilidad estar al tanto de ello”.

La importancia de su trabajo como líder, es vital. La expresión de su rostro, puede cambiar el clima de la empresa y de eso dependerá su ganancia.

Liderazgo, clima y desempeño Organizacional

Primal Leadership (Daniel Goleman, 2002):

- ***“Entre 50 y 70% del clima organizacional tiene que ver con las acciones de una persona: el Líder”.***



“Un 30% de sus ingresos, de su dinero, depende del clima organizacional”.

¿Qué cara pondrán mañana? (risas).

Liderazgo y su Personal



Líder Negativo

- **Ausentismo**

(Nowak, 2000, Elovainio, Kivimäki & Vaherta, 2002)

- **Valores elevados de presión arterial**

(Wager 2003)

- **Mayor riesgo de enfermedades coronarias**

(Nyberg A. et al 2008)

- **Stress negativo**

(Eisenberger, Lieberman y Williams, 2003)

- **Bienestar psicológico**

(Dickerson & Kenemy 2004)



El modelo de liderazgo que recomendó el especialista es el **“situacional”**, que es aquél donde el líder actúa acorde a la *situación que deba enfrentar con su empleado.*

Esto se puede explicar con un deporte como el golf. Ante diferentes situaciones del campo, de la distancia, del clima,



de la competencia cambian los palos a seleccionar o la intensidad del juego.

“Si estamos a 100 yardas seleccionaremos un sand pero si la distancia es de 200 yardas, ese palo no nos sirve de nada. Se modifica la estrategia según la situación”, dijo Iván.

Hay 6 estilos de liderazgo.

“El estilo de liderazgo orientativo es el que más impacta en el clima de la empresa. Cómo hacer que mi gente se sienta satisfecha con lo que hace todos los días”.

“Manejen los seis estilos pero traten de priorizar el de tipo orientativo”.

Estudios muy interesantes, han demostrado que un 87% de las personas que pueden manejar estos 6 estilos de liderazgo, tienen evaluaciones de desempeño “sobresalientes”, logran todas las metas y se ganan incentivos, independientemente de la industria donde trabajen.



Experiencia #21

El impacto es súper rápido si Usted se lo cree.

Engagement

Esta palabra sajona significaría *compromiso con la tarea*. Que la gente haga el trabajo motivada. Neurocientífica y laboralmente, es “un vínculo emocional positivo con el trabajo que se realiza”.

“El liderazgo negativo causa *burn out (quemada cabeza)* o como se llamaba antiguamente *surmenage*”.

Consistencia.

“No hacerse el *amigo* sólo cuando necesitas algo de alguien. Así los líderes pierden la confianza de la persona. Sean bondadosos”, dijo el consultor y director ejecutivo de Vetcoach.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

MODELO MOTIVACIONAL VETCOACH



MODELO MOTIVACIONAL DE VETCOACH,
basado en modelo de Herzberg y estudios de
Csikszentmihalyi.

Motivación

Experiencia #22

Si quieres motivar debes llegar al corazón de la gente.

“Si quieres motivar debes llegar al corazón de la gente. ¿Por qué uno se levanta todas las mañanas? Veremos a continuación qué nos motiva extrínsecamente en el trabajo, como seres humanos.



1. Salario
2. Seguridad
3. Límites precisos
4. Condiciones laborales
5. Metas claras
6. Feedback adecuado
7. Control sin asfixia
8. Incrementar el nivel de desafío acorde a la destreza.
(FLOW)

El salario debe brindar una paga **justa**.

Con respecto a la seguridad, uno debe evitar cambiar de políticas todo el tiempo.

Los límites precisos significan qué es lo que **no se puede hacer**. Siempre debe estar claro desde el principio.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Las condiciones laborales incluyen:

¿Dónde se almuerza?

¿El vestuario?

¿Hay un sofá cómodo para los residentes?

“Compren una buena silla para la secretaria: evitarán días de licencia por enfermedad”.

Experiencia #23

Compren una silla cómoda a la secretaria.

Incrementar los desafíos, acorde a los niveles de destreza de los empleados (colaboradores) es muy importante. Que no sean todos los días *más de lo mismo*.

“Este punto es uno de los más difíciles de lograr. Cómo dar nuevos desafíos. Lo delicado son los colaboradores que podrían brindar más con mayores desafíos, pero su líder no se

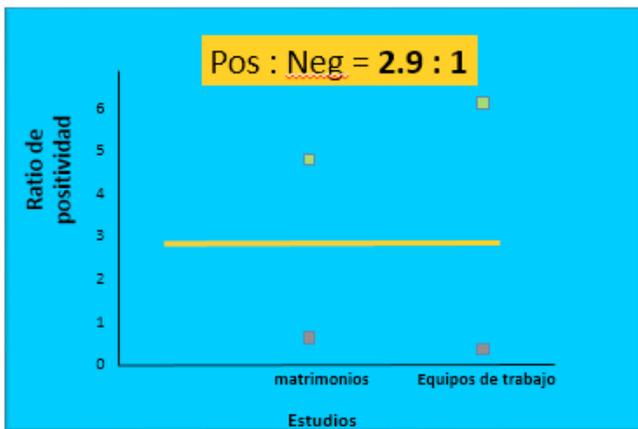


interioriza al respecto. Son personas que pueden dar 200 Km. por hora pero van a 60 Km. Se transforman en la **mano derecha del dueño** y terminan siendo un freno al cambio y al avance”.

Experiencia #24

Tres veces más cosas positivas por cada negativa.

Losada Line



Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing: Losada, Frederikson, *American Psychologist*, Oct-2005



Los equipos comienzan a ser más eficientes y eficaces cuando hay una relación de 3 emociones positivas por cada 1 negativa cada vez que interactúan en una reunión, esto se llama la Línea Losada (Losada Line).

“Siempre van a tener malos días, con muchos problemas. Pero por cada punto negativo, hagan 3 positivos”, dijo Iván López.

Conclusión

“Involucre a su equipo y compartan la información.

El clima de la empresa depende de usted”.

Experiencia #25

Tenga un cliente incógnito.

Mida que piensa su cliente con encuestas regulares cada mes, así conocerá los atributos del servicio que son reconocidos



Creative Commons

Algunos derechos reservados

y preferidos por ellos, o tenga un “cliente incógnito”: alguien que vea con los ojos del cliente real y evalúe él cómo es el trato en su clínica.



NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias EN GESTIÓN VETERINARIA

CAPÍTULO 3

GESTIÓN DE LA CLÍNICA VETERINARIA: ¿UNA ENFERMEDAD SUBCLÍNICA?



Conferencista: Dr. Víctor Hugo López.

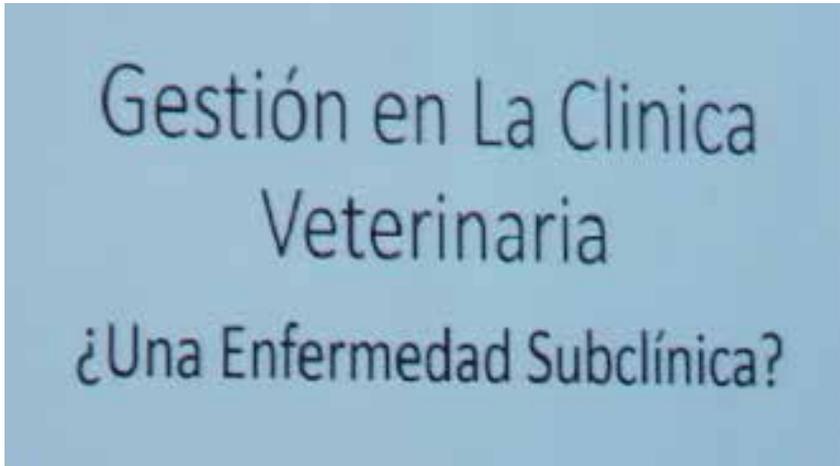
Tweets al editor [@vetebooks](#)

Facebook [Vetebooks libro infinito](#)



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Primera diapositiva.

Introducción

Víctor Hugo es un médico veterinario graduado en la Universidad de Chile. Posee un M.B.A. y es diplomado en marketing, con 18 años de experiencia en áreas comerciales y farmacéuticas (tanto humanas como veterinarias). Es consultor asociado de Vetcoach.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Comparo la gestión de una clínica veterinaria con un ser vivo

Su doble función de veterinario y consultor le permite plantear la disertación de un modo muy cercano a todos nosotros: comparó la clínica con un ser vivo. Más específicamente, con un animal con **diabetes mellitus**.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



La clínica veterinaria, ¿Es una entidad viva?

“Afirmativo. Es una entidad viva y deberemos mantenerla **sana**”, fueron las primeras palabras de Víctor Hugo.

Cualquier organización de personas pasa por diferentes fases al igual que el ciclo de vida de un producto, y el paso del tiempo tiene efectos para todos.

Lo que más padecen nuestras empresas son enfermedades **subclínicas**, aquellas que están pero no son percibidas.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

“Tu empresa está enferma”

El 15 de octubre de 2014, Miguel Figuera dijo:

“Cuando tu empresa está enferma, pueden que pasen meses o años sin ofrecer ningún síntoma para luego aparecer todos de golpe. Por eso es tan importante hacer un diagnóstico periódico y así no llevarse sorpresas”.



Experiencia #26

Los gastos crecen a la par de los ingresos.



“Ustedes sabrán mejor que yo que **los gastos van en proporción al crecimiento de los ingresos**”, dijo el consultor.

SÍNTOMAS DE LA DIABETES

MUY BUENOS INGRESOS	ALTOS GASTOS ASOCIADOS	PROBLEMAS
 <p>HAMBRE</p>	 <p>ORINA FRECUENTE Y ABUNDANTE</p>	 <p>PERDIDA DE PESO</p> <p>Pérdida de peso: descompensación entre gastos e ingresos.</p>
 <p>SED</p>		 <p>CAMBIOS DE ANIMO</p> <p>Trastornos bipolares</p>

Y ahí vienen la mayoría de los problemas.



Exceso de peso: la obesidad también se da en las empresas. El exceso de crecimiento, normalmente en fases de bonanza económica o sectorial, suele traer consigo un exceso de grasa, que en el caso de las empresas se traduce en *gastos generales* y *pérdida de productividad*.

“El Sr. Gordo comienza a enflaquecer. Las pérdidas son enormes y subclínicas”.





Aparecerán los trastornos bipolares.

“Si tratas muy bien a tus clientes pero muy mal a tus empleados, entonces tu empresa está enferma. Recuerda que unos empleados motivados son la base de tener un cliente satisfecho”, dijo Víctor Hugo.

También viene la depresión, esa enfermedad silenciosa que padece nuestra sociedad y por lo tanto, nuestras empresas.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Tristeza, desánimo, incapacidad para hacer frente a cambios necesarios que hacen que los miembros de la empresa permanezcan inmóviles esperando su triste final.

Una falta de motivación y de una incorrecta **cultura de empresa** puede ser la fuente de un problema.



Signos clínicos de una enfermedad subclínica.

Silentes.

- Ciegos, se ven poco o no se aprecian claramente.
- Cuando se siente la sintomatología, normalmente el cuadro ya está instaurado profundamente.
- Cuando la enfermedad ya es evidente clínicamente, los signos son claros y dolorosos desde cualquier punto de vista.
- Los exámenes frente a la evidencia clínica para lograr el diagnóstico son de urgencia y, por ende, más caros ya que deben ser obtenidos lo más rápido posible.
- El tratamiento ya no es preventivo, sino de emergencia y curativo.
- El pronóstico resulta menos favorable y su recuperación es más lenta que en el enfoque preventivo en donde una temprana detección del caso permitiría un ahorro de costos y tiempo crítico para su resolución.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Atención con la miopía o visión borrosa.

La miopía es la falta de visión de hacia dónde tiene que dirigirse la empresa para poder afrontar los cambios de entorno y del mercado que a buen seguro vendrán.

Un signo de ello es **no ver ni analizar los estados de resultados del negocio regularmente.**



Experiencia #27

Lo que sustenta a la empresa son las finanzas.

“Los huesos del organismo, son nuestros cimientos. Los que se debilitan en una osteoporosis, por ejemplo. Para la empresa, las finanzas son los huesos”, dijo López.

Osteoporosis: es la enfermedad que debilitan los huesos que sustentan el cuerpo del ser humano; también puede ser un síntoma de que tu empresa está enferma. En este caso lo que sustenta un negocio son las finanzas.





Una adecuada estructura financiera, un amplio margen de beneficio y unos ingresos sólidos, pueden sostener a cualquier negocio durante toda una vida.

“Con malos cimientos, no podrán construir el primer piso”.



Los buenos cimientos dan solidez a las estructuras por...miles de años.

Problemas con los pagos a los empleados

¿Cuáles son los síntomas clínicos de una clínica veterinaria enferma?

Mucha facturación y se observan problemas de retraso en los pagos de:



- La planilla de empleados.
- Impuestos.
- Leyes sociales.
- No hay caja para pago de indemnizaciones.
- Retraso en el pago de proveedores.
- Se piensa seriamente que **alguien está robando**.

“¿Te puedo pagar el 10 de este mes?, dice el colega en apuros.

¿Qué es lo primero que pensamos?

Que nos están robando.

La gente se deprime y las comisiones bajan. Se empiezan a posponer el pago a los proveedores.

¿Quién de los presentes tiene una provisión por indemnizaciones?

Es decir, que tienen guardado un dinero por si tienen que despedir un empleado.



“Las provisiones de gastos de indemnización son entre un 8% al 10% y hasta un 15% si los sindicatos son fuertes”, explicó Víctor.

Experiencia #28

Guarden dinero para indemnizaciones.

Los gastos suben como un ascensor.

Recuerden que los gastos suben. Por lo que el punto anterior es clave, es uno de los gastos más importantes y puede comprometer *el futuro de la empresa*.

Problemas con los pagos a proveedores

“Dile que no estoy, que venga en otro momento”, es una respuesta clásica a la falta de efectivo para cubrir el pago a proveedores.

“Recuerden que lo que tu vendes no es lo mismo que compras”.

Si compras a \$2 y lo vendes a \$2, no sirve de nada.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Comentarios clásicos que demuestran signos de alarma.

1.-¿Cómo están las ventas?

“Este mes vendimos u\$s 3.000 más que el mes anterior”, responde el veterinario. Es evidente que no consideran la estacionalidad del mes correcto.

2.-¿Cuál es tu venta de tienda en la unidad de negocios de alimentos para mascotas?

“No me acuerdo, pero estimo la venta de los alimentos de acuerdo a la cantidad que compro, creo...”

3.-¿Cuánto es el dinero que deja tu negocio globalmente, entre las ventas y los costos?

“Mmmmmm, ..no sé...mira...mientras tenga plata en la cuenta corriente...estamos bien”.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

4.- ¿Tienes separadas tus unidades de negocios en los servicios que brindas en la clínica veterinaria?

“...Mmmmm.....”

5.- ¿Sabes cuál es el margen de ganancia de cada una de tus unidades de negocio?

“¿Cómo???.No entendí...”

6.- ¿Cuál de ellas es la más rentable de todas?

“No sé, siempre hemos funcionado así...llevamos XX años y aún estamos funcionando”. No deberíamos estar tan equivocados.....



Creative Commons

Experiencia #29

No vendes lo mismo que compras.



Si vendes a \$10 y te quedan \$8, ¿Ganas \$2?

Es como en un paciente diabético, *todo va bien, está gordito, se ve sano, pero existe una enfermedad subclínica evidente, en base a algunos signos y síntomas, para uno evidentes.*

¿Tienen cada unidad de servicio por separado? ¿Peluquería?
¿Hospitalización? ¿Conocés el número de cada unidad de negocio por separado?

“Estamos gorditos aunque tengamos 180 mg. /dl. de glucemia. Debemos medir la glucemia de nuestra empresa”. Por ello, necesitamos un diagnóstico preventivo de la gestión del negocio, ya sea global o de cada una de las unidades de negocio, que componen la Clínica Veterinaria”, enfatizó Víctor Hugo López.



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Veamos un ejemplo...

Total de la venta es de \$10, sin considerar los impuestos.
Sobre esta venta debemos descontar todos los gastos relacionados con el esfuerzo de llevarla a cabo



Creative Commons

Pensemos en todo, en los servicios (luz, agua, gas, etc.), los gastos de personal, etc. Luego de descontar todos los gastos nos debería quedar una ganancia, que muchos de los negocios no conocen.

A modo de ejemplo, muchas veces los dueños, creen que ganan dinero en peluquería y que es importante, pero la verdad es que pierden en ella y son los servicios veterinarios los que hacen la mayor ganancia del hospital o clínica.

Experiencia #30

La estructura de costos de los servicios es el corazón del negocio.

“Muchas veces pagamos comisiones sin reconocer el costo real del servicio”.



Para resumir, los puntos detectados como errores de cálculo más comunes vistos en las clínicas veterinarias son:

- **La estructura de costos de los servicios.**
- **Pago de comisiones desconociendo el costo real de cuánto cuesta ejecutar cada servicio veterinario.**



Caso real.



Aquí veremos el problema en la estructura financiera del negocio.

	Precio de venta	\$	1	%/Venta
0%	Costos consumibles	\$	-	0%
0%	Costos Infraestructurales	\$	-	0%
0%	Costos Personal	\$	-	0%
0%		\$	-	0%
0%		\$	-	0%
0%		\$	-	0%
		\$	1	100%

Planilla Excel vacía presentada por Víctor Hugo, sólo con el número 1 de prueba.

¿Cuánto le pagamos al radiólogo? De cada \$100, en algunos casos se lleva \$45 y a la clínica le quedan \$55.

Pero la empresa deberá pagar luz, amortización del equipo, transporte del animal (retiro del paciente), seguros, etc.

En la peluquería, acontece lo mismo. Veamos un ejemplo:



Creative Commons

	B	C	D	E	F
		Precio de venta	\$ 12.500	%/Venta	
0%		Costos consumibles	\$ -	0%	
0%		Costos Infraestructurales	\$ -	0%	
0%		Costos Personal	\$ -	0%	
0%			\$ -	0%	
0%			\$ -	0%	
0%			\$ -	0%	
			\$ 12.500	100%	

Nuestro precio de venta de cada peluquería es \$12.500.

¿Cuánto gastan de insumos? En promedio un 30%.



A	B	C	D	E	F
		Precio de venta	\$ 12.500	%/Venta	
	30%	Costos consumibles	\$ 3.750	30%	
	0%	Costos Infraestructurales	\$ -	0%	
	0%	Costos Personal	\$ -	0%	
	0%		\$ -	0%	
	0%		\$ -	0%	
	0%		\$ -	0%	
			\$ 8.750	70%	

Costos de los insumos de la peluquería, en promedio son el 30%.

¿Y los de infraestructura? Son un 25% en promedio...



© Creative Commons

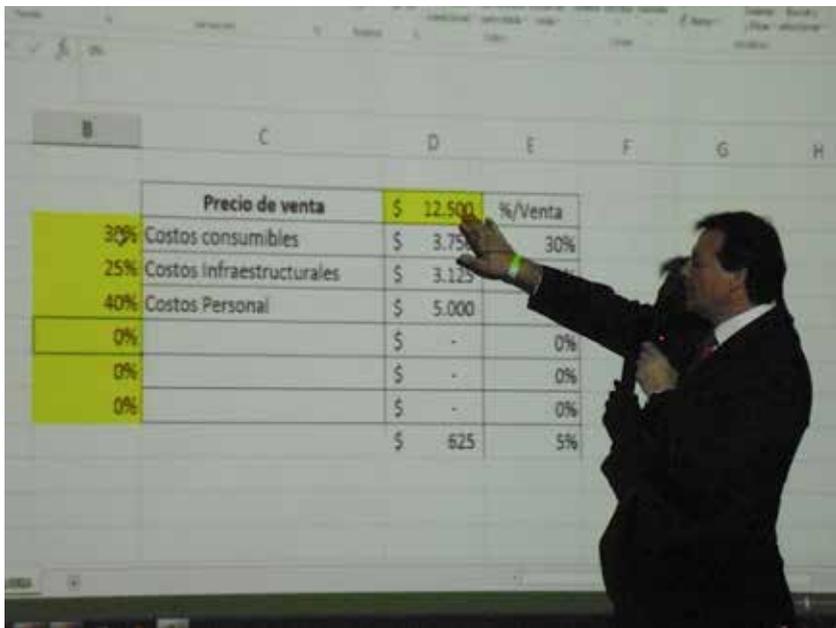
Algunos derechos reservados

B	C	D	E	F
	Precio de venta	\$ 12.500	%/Venta	
30%	Costos consumibles	\$ 3.750	30%	
25%	Costos Infraestructurales	\$ 3.125	25%	
0%	Costos Personal	\$ -	0%	
0%		\$ -	0%	
0%		\$ -	0%	
0%		\$ -	0%	
		\$ 5.625	45%	

De \$12.500 quedan...\$5.625, por el momento...

¿Cuál es la comisión para el peluquero? Los colegas respondieron que el promedio es un 40%.





	Precio de venta	\$ 12.500	%/Venta
30%	Costos consumibles	\$ 3.750	30%
25%	Costos Infraestructurales	\$ 3.125	
40%	Costos Personal	\$ 5.000	
0%		\$ -	0%
0%		\$ -	0%
0%		\$ -	0%
		\$ 625	5%

Agregando el costo del peluquero, en promedio un 40%, de nuestro precio de venta de \$12.500 quedan...\$625.



¿Quién gana más dinero? El peluquero.



B	C	D	E	F
	Precio de venta	\$ 12.500	%/Venta	
30%	Costos consumibles	\$ 3.750	30%	
25%	Costos infraestructurales	\$ 3.125	25%	
40%	Costos Personal	\$ 5.000	40%	
0%		\$ -	0%	
0%		\$ -	0%	
0%		\$ -	0%	
		\$ 625	5%	

Veamos más de cerca los números.

¿Cuánto gana la clínica **antes** de impuestos? Muy poco. Y para peor, pagan la comisión al peluquero con el IVA incluido, algo que no es de ustedes sino del estado.

“El shock es muy grande al ver los números. Al volver a sus propias clínicas, por favor, jueguen un poco con los números. Yo les pasaré la planilla de Excel así sólo tienen que agregar los valores”, dijo López.

Si el precio de la peluquería es \$ 12.500, y si el impuesto al valor agregado es del 19%, deberán dividir:

$$12.500 / 1,19 = 10.504.-$$

Eso es lo que gana la clínica en **términos reales**. De allí deberán partir para comisiones y demás descuentos.

Todo esto sin incluir los gastos generales, como secretaria, combustible de las camionetas, etc.



Impuestos, un tema para profesionales.



Todo lo que diré es cómo ayudar desde la parte comercial. El que quiera ganar plata manejando impuestos que busque otra ayuda porque no es nuestro objetivo. Para eso hay expertos.

Todas estas experiencias apuntan a mejorar sus movimientos operacionales.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

“La realidad es peor que la ficción”, dijo el consultor asociado a Vetcoach.

Cómo respondemos, habitualmente, a todos estos problemas.

¡Cambiamos los precios!.

Error. No es la idea. Las intervenciones de precios deben ser muy medidas e incluir el área de recursos humanos.

Experiencia #31

Todas las clínicas tienen mal calculados sus márgenes.

En las clínicas que pudimos intervenir con Vetcoach vimos que la mayoría no tiene estudiados sus márgenes.

Muchos tienen márgenes negativos.

¡Y hasta el 20% de la clínicas tienen márgenes negativos!



Creative Commons

Algunos derechos reservados

“Nunca están bien puestos los precios de costo. Para un consultor externo es muy difícil saber, por lo tanto, el margen neto”.

Ni hablar la cantidad de productos **que no se cobran.**

“Las latas de alimento para los hospitalizados las cobramos al costo, sin agregar ningún margen”, me dijo un colega.

Los incobrables no tienen cura. Son entre el 1% al 3% de nuestras ventas ANUALES.

Por ejemplo, si vendemos u\$ 14.000 por mes, serán u\$ 168.000 por año.



Experiencia #32

Los incobrables fluctúan entre el 1% al 3% de las ventas anuales.

Experiencia #33

¡Hay que reconocer que esto es un negocio!



Finalmente, Víctor Hugo puso su mano en el corazón y les dijo a los presentes:

“Deben saber que esto es un negocio. Para hacer buena medicina primero deberán sobrevivir. Y lo hacen aquellos que entienden cómo manejar su negocio”.

***Los 8 (ocho) puntos detectados por Víctor Hugo López en la gestión incorrecta de las veterinarias.
Su experiencia profesional.***



Creative Commons

Algunos derechos reservados

1.- Mal cálculo de los márgenes

- Baja capacitación del personal a cargo de la administración (se considera más importante que las skills, la *alta confianza*).
- Confianza vs. competencia para el rol.
- En servicios.
- En tienda.
- Productos con márgenes inferiores a la estructura de costos, márgenes negativos.

2.- Mala gestión en la optimización de inventario rotacional en productos para tienda e insumos de uso interno.

- Sobre-stock innecesario.
- No contabilización de algunos consumos de productos en hospital, por ejemplo, latas de alimentos terapéuticos.
- Excesos de gastos ocultos, por ejemplo, el consumo de isoflurano en las cirugías.



3.- Incobrables. Promedio 1 al 3% de la venta anual.

4.- Explicar o educar a los veterinarios que esto es un negocio y no beneficencia (uso de instalaciones para clientes que no cubren el pago de los servicios).

5.- Capacitar a los veterinarios que cada servicio que ellos realizan tiene una composición de gasto y que deben conocerla para saber y entender cómo cobrarla.

6.- Subutilización de los medios informáticos para la gestión comercial.

- Software de las clínicas veterinarias...lo instalan y no lo pueden explotar, se aprecia falta de soporte en la utilización para la gestión del negocio.

7.- Falta de orden o protocolización en las diferentes etapas de la venta y gestión del negocio.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

8.- No analizar el comportamiento comercial de cada una de las unidades del negocio objetivamente. ¿Contra qué compara las ventas?



Conclusiones.

“La clínica es una entidad viva que no sabe que está enferme hasta que la diagnostican”.

“Implementen correctamente: no se vuelvan locos, no cambien los precios de forma rápida, y manejen los conflictos. Cualquier cambio debe ser un proceso que involucra a todo el organismo, no debe ser súbito. Estamos desarrollando el Vetcoach *partner* para acompañarlos en procesos de cambios de sus propias empresas. De los **números** me encargo yo (**Víctor Hugo López**) y de las **personas**, mi hermano (**Iván López**).



Preguntas & Respuestas

1.- ¿CÓMO DEFINIR METAS?

Víctor Hugo López: *Todos deben saber lo que deberemos ganar para pagar nuestros gastos. Y luego vendrán las ganancias. Deberemos tener un presupuesto de gastos.*

Experiencia #34

Tener un presupuesto de gastos.



Última diapositiva.

MUCHAS GRACIAS



NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





Experiencias EN GESTIÓN VETERINARIA

CAPÍTULO 4

¿QUIERE MÁS UTILIDADES EN SU CLÍNICA?

¡¡ Genere *well-being* en su organización!!



Conferencista: Iván López



¿Quiere más utilidades en su clínica?...

ii Genere *well-being* en su organización!!



Iván López Viquez
Director ejecutivo
VetCoach
Mayo 2008



Primera diapositiva.



Creative Commons

Introducción.

Iván es un colega que siguió el rumbo de la gestión y la innovación. Y tiene el mérito de entender lo que pensamos los veterinarios porque es uno de los nuestros. Se recibió en la Universidad de Concepción y luego realizó un diplomado de Marketing Integral en la Universidad Ibáñez. Continuó su formación diplomándose en Gestión de la Innovación y la tecnología, luego en coaching y consultoría organizacional, para terminar integrando todo lo aprendido bajo el prisma de la Psicología Positiva, su último diploma a la fecha. Su empresa, VetCoach, brinda soporte a cientos de clínicas y es consultor de renombradas empresas de la industria veterinaria.



Su primera pregunta a los asistentes fue: “Levanten la mano todos aquellos que **pueden decir que tienen un equipo feliz**, trabajando en su empresa”

¿Quién puede decir que todo su equipo trabaja “feliz” en su empresa?



De los cientos de asistentes una decena de ellos levantó su mano con seguridad, otros tantos a media altura, mientras que el resto miraba al conferencista, quién pidió que por favor, mantuviesen las manos en alto y que el aula voltearan sus cabezas para identificar a quienes sí aseguraban una respuesta positiva a esta pregunta.



¿Los vieron?...¡Muéranse de envidia de ellos! (risas). Iván dio las gracias .



Experiencia #35

Hablar de felicidad, personal, de equipos y corporativa es un tema serio

La mayoría de las veces cuando uno dice que va a hablar de felicidad y de que es posible ser feliz, o de cuán importante es contar con una empresa contenta, la gente me idealiza como alguien proveniente del Tíbet, afirmando cosas sin sentido.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

López muestra lo serio que es el tema, con una imagen de una revista de negocios famosa, la cual dedicó todo un número completo al “El valor de la Felicidad” y de cómo el well-being de los empleados es conducente a mejores ingresos empresariales.



Febrero
2012



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Experiencia #36

El well-being de los empleados es conducente a mejores ingresos empresariales



Vamos a hacer algo simple, breve y de gran utilidad, ¿se consideran personas felices? Bueno, lo averiguaremos en un par de minutos.



Creative Commons

López le pidió a los asistentes que anoten en un papel sus respuestas individuales a las preguntas que él proyectaría para luego analizarlas en conjunto, dando los resultados.

El primer test consta de 4 preguntas y mide la felicidad subjetiva de los asistentes.

Luego de leer las preguntas y dar tiempo para responderlas, les da las indicaciones para obtener sus resultados.

Dos tercios de la población tiene resultados de felicidad entre 3,8 y 5,8

Si usted está bajo 3,8 su suegra tiene razón, usted “es un pobre infeliz” (risas a granel).

“Ahora fuera de bromas, si está por debajo de 3,8 hay dos formas de ver esto: cómo les acabo de decir recién o de forma apreciativa, que es como funciona mejor nuestro cerebro y vida. Con esta nota baja, ¡sólo hay buenas noticias!, pues tiene mucho puntaje para subir y ser más feliz aún de lo que es ahora (risas)”.



Experiencia # 37

Si usted está por sobre 5,8... siéntase más feliz por ello y por sí mismo, pues significa que usted está en el 12,5 % de la población mundial que es más feliz

Luego el director ejecutivo de VetCoach, midió la “satisfacción con la vida de los asistentes”, a esta altura ya convertidos en participantes, pues están muy atentos e involucrados.

Nuevamente, hizo las preguntas, proyectó la escala de resultados y les indicó qué significaba sus puntajes.

Escala para determinar la satisfacción con la vida:

- **30-35** Sumamente satisfecho, muy por encima de la media
- **25-29** Muy satisfecho, por encima de la media
- **20-24** Bastante satisfecho, normal para los adultos
- **15-19** Ligeramente insatisfecho, un poco por debajo de la media
- **10-14** Insatisfecho, claramente por debajo de la media
- **5-9** Muy insatisfecho, muy por debajo de la media



Creative Commons

Algunos derechos reservados



Experiencia #38

Usted puede ser más feliz de lo que piensa, sólo que no sabe cuán feliz es hoy, probablemente, tampoco de qué manera puede desarrollar dicha felicidad

Well-being = Estar-Bien = Felicidad



Si vamos a hablar de felicidad, tendremos que dar sus sinónimos que dicta hoy en gran parte la neurociencia y los investigadores del tema.



WELL-BEING es sinónimo de ESTAR-BIEN y de FELICIDAD

Estar-Bien, no es exactamente lo mismo que Bienestar, pues nos referimos a “estar-bien” con uno mismo. La verdad es que esto está basado en ciencia, no es un libro de auto-ayuda, es ciencia pura, lo cual lo hace más apasionante aún.

Experiencia #39

Hoy hablar de felicidad, tiene un peso científico muy importante como respaldo

Iván se describe como un escéptico, por tanto, suele documentarse y estudiar bastante antes de tomar una aseveración como cierta. El hecho que la psicología positiva tenga toda una base en el método científico, donde las conclusiones provienen de estudios e investigaciones serias, le da la comodidad de hablar de esto con libertad, pues sabe del sustento que lo respalda.



Felicidad:

“Es la experiencia frecuente de emociones positivas e infrecuente (aunque no ausente) de emociones negativas”.

(S. Lyubomirsky, L. King and E. Diener, 2005)



Experiencia #40

Ser feliz no significa que “siempre” estará sonriendo.

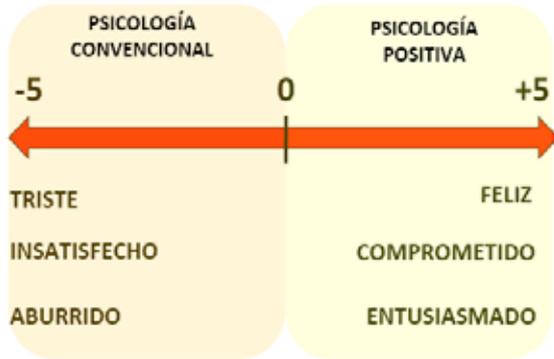
Ser feliz no significa que “siempre” estará sonriendo...nada más lejano, pues en su definición neuro-científica, indica que hay “mayor frecuencia de emociones positivas”, y no necesariamente “ausencia “ de emociones negativas.

El mundo es complejo, difícil, el tema es ¿cómo se explica uno, a sí mismo, los acontecimientos de la vida que le toca vivir?-



Creative Commons

Algunos derechos reservados



La psicología positiva, la cual yo sigo y aplico en mis consultorías (y también en mi vida), permite el desarrollo de una parte del cerebro que no usamos con frecuencia, por tanto, hay que educarlo, de manera consciente. Con un importante esfuerzo al principio, luego son sólo beneficios.

López, nos recuerda que el cerebro es “neuro-plástico”, que a medida que uno piensa y hace cosas, el cerebro aprende a crear nuevos “camino neuronales”, nuevas sinapsis, así se



Creative Commons

Algunos derechos reservados

crean “atajos” y, lo que era un esfuerzo antes, hoy se convierte en un hábito de pensamiento.

Si usted quiere ser más feliz, debe educar a su cerebro...¡y es gratis!

¿Cómo vamos hasta acá? ¿Están interesados? ¿Les gustaría ser más felices? El aula responde positivamente.

Experiencia #41

Si su cerebro es más feliz, su empresa también lo será y usted como empresario ganará más.

Para saber cuántos beneficios económicos usted puede obtener en su empresa, como líder a cargo de ella, sólo vea los resultados de sus test. Ahora, les explicaré por qué los hicimos.



Las investigaciones indican que la Felicidad o Wellbeing o Estar-Bien... tiene 2 componentes:

1**La experiencia de emociones positivas:**

La alegría, la curiosidad, el interés, el afecto, el entusiasmo, la tranquilidad, gratitud, generosidad, etc.

2**La sensación de satisfacción con la propia vida:**

Estar contento en cómo progresas hacia tus metas



Los dos test que hicimos hace un momento, equivalen a los dos componentes del WELL-BEING, los cuales les permite saber cómo se siente usted respecto de su vida, comparándose con gran parte de la población mundial que ha hecho estos mismos test.

Si su nivel de felicidad es menor que el del colega que tiene al lado, eso puede tener algunas explicaciones.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

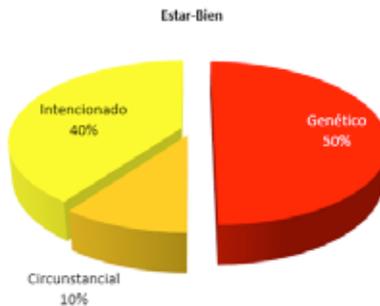
Experiencia #42

El 50% de nuestra felicidad es genética, depende de la herencia de nuestros padres.

Si sus padres fueron muy felices, su 50% será más alto que el de padres que eran más pesimistas.

Y, la verdad, no hay mucho que podamos hacer al respecto. Simplemente “es lo que nos tocó en la repartición de felicidad”.

ESTAR-BIEN:
¿de qué depende?



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Hay un 10% del estar-bien que depende de las “circunstancias”, aclaró López.

Es donde gran parte de los seres humanos pierden su vida persiguiendo la felicidad o quejándose del por qué no la obtienen:

- Que su nivel socioeconómico no es el de otros.
- Que su país es diferente al de otros.
- Que ser hombre es más fácil que ser mujer (o viceversa).
- Que Dios lo hizo tontito y no tan inteligente como otros a los que les va bien.

Experiencia #43

Sólo el 10% del estar- bien depende de las circunstancias.



CIRCUNSTANCIAS DE LA VIDA



-Hay personas que se quejan de ser feos y persiguen la felicidad operándose varias veces para verse más bello.

-Otros dicen que los solteros son más felices que los casados o al revés. ¿Quién es soltero acá?, ¿es feliz? ¡No responda que me da envidia! (risas).

-Si hubiese podido entrar a estudiar quizás hubiese sido más feliz.

- Me tocó nacer en un barrio pobre.



Experiencia #44

Le felicidad no está al final del camino ni de la vida, sino que está escondida en un lugar muy particular...su propio cerebro.

- Un tema especial es el “dinero”. Definitivamente no hace la felicidad, sólo cambia una circunstancia que es “el poder adquisitivo”, pero uno no es feliz instantáneamente por tener dinero, la gente cae en la trampa del placer hedónico, compra un auto de lujo, lo tiene, luego se aburre y quiere otro distinto, es lo mismo con la ropa, las casas y otros bienes materiales. El dinero facilita momentos de placer, pero no da la felicidad. Estadística y científicamente demostrado.

El dinero es deseable, yo también lo necesito, sin embargo, no es un fin, es un medio.

-Hay personas que dicen que los momentos más felices de su vida fueron durante la juventud. Existen también quienes



Creative Commons

afirman que ahora que son abuelos son más felices, pues sus hijos se fueron y pueden hacer la vida que ellos quieren, más aún si son viudos (risas).

Los test que hicimos son vitales para el auto-conocimiento.

De otra forma, es más difícil iniciar un cambio consciente porque no sabemos dónde nos encontramos en respecto de nuestra propia felicidad.

Auto-conocimiento



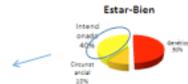
Seguro ha escuchado a muchas personas que dicen algo como esto “cuando tenga cuarenta me voy a jubilar y tendré dinero suficiente para ser feliz”. La verdad es que puede ser una meta interesante, pero educa a su cerebro que la felicidad debe ser postergada y pierde la alegría del viaje de esos años hasta llegar allí.

Experiencia #45

La buena noticia es que un 40% de nuestra felicidad depende de nosotros mismos.

ACTIVIDADES INTENCIONADAS

40%



- Nuestros actos deliberados.
- Lo que decidimos hacer con nuestra vida.
- Es enormemente reconfortante pensar que nuestra felicidad depende de nosotros mismos en gran medida.



Bueno, colegas, reitero, no es una predica sino ciencia pura.

¿Y QUÉ TIENE QUE VER TODO ESTO CON MI EMPRESA?

Llegó la hora, no quiero que se sientan infelices. Ahora veremos porqué “su felicidad personal”, tiene mucho que ver con cuando vende, factura y gana en su empresa, en particular si usted es el líder de su empresa de servicios veterinarios.

¿Empleados felices = empresas rentables?



- Un estudio elaborado en 2009 por *Gallup* encontró que:

... las empresas cuyos [empleados estaban más satisfechos](#) (el llamado [‘employee engagement’](#))

... habían aumentado sus ganancias por acción a una **tasa cuatro veces superior** a la de las compañías con bajo puntaje en ese concepto.



http://www.gallup.com/pressroom/2009/08/080809employeeengagement.aspx

Si usted tiene a los empleados satisfechos, tendrá una empresa más rentable. No lo digo yo, sino la Gallup, una em-



presa dedicada (entre otras cosas) a realizar mediciones de clima organizacional, desempeño de empleados, selección de personas y talentos, etc.

¿Cómo se sentiría si le dicen que si sus empleados están más satisfechos trabajando en su empresa usted puede en su empresa ganar CUATRO VECES más que su competencia?

La pregunta lógica es ¿cómo lo logro?. Bueno, un líder tiene mucho impacto en la productividad de sus empleados.

Experiencia #46

Un líder optimista, tiene empleados más satisfechos y productivos.

Ahora recuerde su calificación en las evaluaciones que hicimos al principio de la conferencia. El cuan feliz y satisfecho se encuentra usted con su vida, se refleja directamente en los resultados de su empresa cuando la lidera.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Liderazgo y su Personal



Líder Positivo

- **Satisfacción del empleado** (Gallup 2006)
- **Compromiso** (Nowak 2006)
- **Percepción del Stress** “
- **Retención del Talento** “
- **Bienestar psicológico** (Dickerson & Kenemy 2004)
- **Salud Física** “



Si usted es más optimista, obtendrá como resultado mayor satisfacción de sus empleados, trabajadores comprometidos (algo muy deseable y escaso en algunas clínicas veterinarias), gente menos estresada trabajando, y se queda con los más talentosos en su empresa, personal más feliz (capital psicológico positivo). Por ende, también se enferman menos, menos ausentismos, o licencias médicas y mayores utilidades.



A esta altura, quizás ya piensa...¿cuántas veces a la semana ando de buen ánimo? Eso significa que ya siente que esto es un tema relevante.



• Si hoy diese la oportunidad a todos sus empleados de expresar cómo sienten y perciben el trabajar en su clínica... y que eso se expresara en “música”:

¿Qué música sería?



Hagamos un ejercicio, con mucha imaginación. A veces cuando hago mis consultorías les pregunto en los focus groups o entrevistas personales a los colegas: si tuvieses que describir a tu jefe como un auto, ¿qué marca y modelo sería?.

...y créanme que hay más carcachitas, incómodas, lentas, ruidosas (con escape libre) en vez de que Ferraris (risas). Incluso algunas carcachas no tienen ni motor, están ahí oxidándose, creyéndose último modelo.

...y si le preguntamos a **los clientes** que fueron a nuestra clínica,



Iván hizo que los presentes pensarán en qué música elegirían sus trabajadores del cómo “es su empresa”, tratando de



Creative Commons

Algunos derechos reservados

que se refleje la “cultura empresarial” en una música. Luego les pidió que pensarán qué música creen ellos que “sienten o perciben” sus clientes (dueños de mascotas) al visitar su empresa.

López mostró un video animado, donde evidenciaba la carencia de “ sintonía” musical en esta analogía, que hay entre lo que los clientes quieren, desean y buscan, versus lo que algunas clínicas le ofrecen en su construcción de servicios.

Si cierta música fuese el equivalente a su “cultura organizacional”, en algunos casos, esta podría sonar muy desafinada a oídos del cliente.



Experiencia #47

Sus clientes buscan emociones positivas, y pagan muy bien por ellas.

¿Existen clínicas felices?...

¿y clínicas
“indefensas aprendidas”?



Luego Iván hace una nueva pregunta: “bajo todo lo que hemos visto hasta ahora, ¿creen que hay clínicas veterinarias felices?”. El auditorio contesta de manera dividida, pero en su mayoría de manera positiva (seguramente cada uno respondió respecto a su propia realidad).

¡Pues si las hay! ¿Y clínicas “indefensas aprendidas”?



¿existirán?...pues también las hay y muchas más de lo que piensan”.

Ahora les explico qué significa esto de **“Indefensión Aprendida”**. Para ello, Iván explicó un experimento dividido en dos partes.

Parte 1: desarrollado por un par de autores a finales de los 60's, donde distintos grupos de perros eran sometidos a pruebas en las cuales los ponían en una caja cerrada dividida en dos partes. De un lado, un perro con acceso a una palanca y del otro , un perro distinto sin una palanca dentro de su lado de la caja.

El suelo de la caja, era una placa de metal a la cual se ponía electricidad, el perro del lado de la palanca, podía detener la electricidad si hacía algo para moverla, el del lado sin palanca, sólo recibía la corriente en el suelo y no podía hacer nada a menos que el otro, por casualidad o voluntariamente, la cortara.



¿Qué ocurrió?, hubo un grupo de perros que terminó echándose sobre la placa electrizada, pues sentían que no podían hacer nada para que se detuviera la corriente, mostraron síntomas semejantes a la depresión.

Experimento 1 : parte 2

- **PARTE 2:** los mismos 3 grupos de perros de fase 1, en jaulas.



La mayoría de los perros G3 de la fase 1, con "indefensión aprendida", no escaparon.



Parte 2: Luego se hizo otra parte del estudio, donde todos los perros podían saltar de un lado a otro de la caja para escapar del shock eléctrico. Los más afectados de la parte 1 del experimento, en gran parte, no se quisieron mover, ni intentaron saltar al otro lado de la caja.



Cayeron en “**indefensión aprendida**”, pues se convencieron a sí mismos que no podrían hacer nada para cambiar su situación.

Indefensión aprendida

- Es una **condición psicológica** en la que un sujeto aprende a creer que está indefenso, que no tiene ningún control sobre la situación en la que se encuentra y que cualquier cosa que haga a partir de ese momento resultará inútil.

Esto también puede ocurrirle a las empresas e instituciones...



Martín Rodríguez, Máster de Aplicaciones
psicológicas en el ámbito de la salud

¿Se entendió?, el salón responde positivamente. Asimismo pasa con nosotros, nos ocurrió algo lamentable una vez y pensamos que cada vez que enfrentemos una situación similar, nos pasará lo mismo lamentable otra vez. La verdad es que gran parte de lo que ocurra dependerá de nosotros.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

POR EJEMPLO: Si tiene un flujo muy bajo de clientes en invierno, quizás hay cosas que usted no está haciendo bien, ¿agenda a sus clientes y sus atenciones futuras como para llamarles?, ¿tiene planes de salud preventivos?, etc.

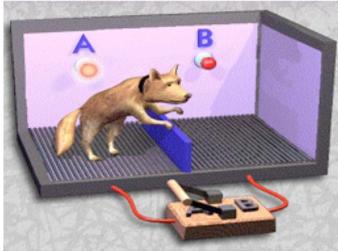
SI USTED HA HECHO TODO LO QUE ESTÁ A SU ALCANCE PARA REVERTIR ESTA SITUACIÓN, CON ESFUERZO CONSCIENTE Y BIEN PLANIFICADO, SIN OBTENER RESULTADOS POSITIVOS, QUIZÁS PODRÍA EMPEZAR A PONERSE NERVIOSO...

...Pero NO caer en indefensión aprendida ANTES de intentar algo.



...Luego varios experimentos:

- De 1967 a 1970 se experimentó con **150 perros...**



“...1/3 de los
perros de todos
los G3...
ESCAPÓ”

OPTIMISMO APRENDIDO



Hay buenas noticias, y esto tiene que ver con todo lo que hemos compartido hasta acá hoy. De todos los perros “deprimidos” en la parte 1 del experimento, **1/3 de ellos escapó** en la parte 2 del experimento.

Ahí nació el concepto de **OPTIMISMO APRENDIDO**. Y esto es lo que quisiera que cada uno de ustedes hoy guardara como un tesoro para sí mismos, para su familia, equipo de trabajo y empresa.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Y esto se hace **EXPLICÁNDOSE LA VIDA CON RESILIENCIA**, cuando deba enfrentar una adversidad.

Respuestas frente a la adversidad

ESTILO EXPLICATIVO

Forma en que las personas se explican el porqué ocurren los eventos negativos.

Indefensión

Resiliencia



Existen 3 dimensiones del estilo explicativo: (que es el **Cómo usted se explica** su propia vida a sí mismo)



Dimensiones del estilo explicativo

P

Permanencia

E

Extensión

P

Personal



Experiencia #48

Si quiere ser un líder feliz con una empresa rentable, sea “permanente”, “extensivo a todas las áreas de su vida” y “dese crédito a sí mismo y a su equipo” de las cosas que sí funcionan en su empresa.

Si tuvo un mal momento en la mañana de un lunes con un cliente, no “rumie” las emociones negativas, haciéndolas permanentes más allá del día y hora en que ocurrieron. Pues



lo normal es que recordemos ese mal momento MUCHAS veces en nuestra cabeza, pero eso no sirve de nada para ser un líder optimista.

Tampoco sirve contarle a la esposa en la casa o a los amigos lo que le pasó el lunes con ese cliente, pues ahí lo que hace es “ EXTENSIVO” A OTRAS ÁREAS DE SU VIDA. De lo laboral a lo familiar en casa, mete lo laboral a su momento de esparcimiento.

Experiencia #49

Usted necesita Capital Psicológico Positivo en su empresa, y eso parte de usted mismo, como líder de ella.

Capital Psicológico Positivo

(Salanova, 2008; Salanova Schaufeli, 2009)



Creative Commons

Algunos derechos reservados

De ahora en adelante, sus buenos momentos y noticias háganlas extensivas en su vida. Y en los malos e incómodos haga todo lo contrario (no son permanentes, sino que empiezan y terminan, si pasó algo malo en el trabajo queda ahí no llega a su casa y no es necesario que se culpe tanto a usted o a su equipo).

Si quiere gente enganchada y comprometida en su trabajo, necesita que exista un clima emocional acorde, sino la gente se “quema las neuronas”, se funde...se enferma... (burn-out).

Engagement v/s Burn out

Engagement



Vigor



Dedicación



Absorción

Burn out



Agotamiento



Cinismo



Competencia
reducida



Creative Commons

Algunos derechos reservados



¿Quiere más éxito y buenos momentos en su empresa?...¿más rentabilidad?...entonces detone emociones positivas de alta energía en su equipo...como la pasión.



Si todos sintieran PASIÓN por su trabajo

Se podría incrementar en **70%** la lealtad de los clientes

La rotación de personal se reduciría en un **70%**

La utilidad se podría incrementar en un **40%**

Fuente: Gallup (Estados Unidos)

Pues sus clientes pueden ser un 70% más leales a su empresa, su personal obtendría mayor estabilidad y, algo menos importante pero bonito de mencionar, SU UTILIDAD PODRÍA INCREMENTARSE EN UN 40%.



Creative Commons

Algunos derechos reservados

Considere e internalice que las emociones negativas son malas aliadas para su negocio, pues generan no sólo enfermedades, sino que también, con frecuencia, resultados bajo sus metas propuestas.

Emociones negativas



Experiencia #50

Como empresario, **sea distinto al resto**. Vea por sobre todo el pesimismo, controle su 40% de felicidad a diario, use un modelo explicativo optimista y de resiliencia... sólo cosechará buenas noticias... **incluso guiará e inspirará a muchos**



Creative Commons

Algunos derechos reservados

PALABRAS FINALES

Dijo Iván López: *“Espero que esta conferencia no los deje indiferentes, al menos si a uno de ustedes le ha hecho sentido, me voy más feliz que antes. Gracias por su generosidad de escucharme el día de hoy.*



@vetcoach



ivanlopez@vetcoach.cl



vetcoachlatinoamerica



www.vetcoach.cl



Una escapada por Cali

Los colegas tenemos un alma veterinaria, que nos lleva a distintos lugares y si, algunos de ellos, tiene relación con lo que amamos, sin duda que lo visitaremos. Así fue que el Dr. López se tomó unos minutos para visitar la obra “El Gato del Río” y otras esculturas de la ciudad.



Creative Commons

Algunos derechos reservados





NOS GUSTA ESCUCHARTE

CUENTANOS TU EXPERIENCIA VETEBOOKS.COM

 @vetebooks

 vetebooks.com@gmail.com

 Holavetebooks libro infinito





ACCESO LIBRE Y ABIERTO



ACCESO LIBRE Y ABIERTO

El Cronista Veterinario es parte del movimiento Open Access [Acceso Abierto]

La principal motivación del movimiento del Acceso Abierto es el libre acceso al saber creado recientemente y su libre circulación.

El periódico para veterinarios El Cronista Veterinario y el sitio de descargas de libros digitales vetebooks.com se unieron al movimiento que propone “allanar los obstáculos innecesarios para la circulación del saber científico y la información técnica”.



 Creative Commons

Algunos derechos reservados



VETEBOOKS.COM





ACCESO LIBRE Y ABIERTO

Tanto el diario como los libros digitales son de licencia Creative Commons es decir, que su copyright es libre, de dominio público para que se democratice la producción, la publicación y la distribución de contenidos para veterinaria. Únicamente se controla que se nombre la fuente, no se utilicen los contenidos comercialmente y que se re-distribuyan de la misma manera que fueron recibidos los textos.



A su vez, la producción de El Cronista Veterinario y www.vetebooks.com firmaron la Iniciativa de Budapest (texto fundador del Acceso Abierto) y las declaraciones de Bethesda y de Berlín, que son las guías del movimiento y cuya definición es la siguiente:





ACCESO LIBRE Y ABIERTO

Por “acceso abierto” a estos textos queremos decir su disponibilidad gratuita en la Internet pública, permitiendo a los veterinarios y estudiantes de veterinaria, leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o crear un vínculo con dichos materiales, diseccionarlos para indexarlos, usarlos como datos para otros artículos o usarlos con cualquier propósito legal, sin ninguna barrera financiera, legal o técnica, fuera de las que son inseparables de las que implica acceder a Internet mismo. La única limitación en cuanto a reproducción y distribución, y el único rol del copyright en este dominio, deberá ser dar a El Cronista Veterinario y al sitio www.vetebooks.com el control sobre la integridad de sus trabajos y el derecho de ser adecuadamente reconocidos y citados”.



 Creative Commons

Algunos derechos reservados



VETEBOOKS.COM





ACCESO LIBRE Y ABIERTO

El Acceso Abierto está ligado al entorno digital: es el nuevo espacio de publicación y de intercambio del saber y de la información. Sean todos bienvenidos.

1.- Para una definición y un análisis del Acceso Abierto léase su Open Access Overview.

<http://www.earlham.edu/ffpeters/fos/overview.htm>

2.- La iniciativa ha sido objeto de dos adaptaciones (Bethesda y Berlín) y aquí están sus textos en español:

<http://www.scribd.com/doc/5808893/Bethesda-Statement-on-Open-Access-Publishing-ESPANOL>

http://www.oca.usal.es/documentos/declaracion_berlin.pdf



Algunos derechos reservados



50



Experiencias
EN GESTIÓN VETERINARIA

El veterinario ^{PROFESIONAL} Plus

Una ventana abierta al mundo profesional

Distribuido gratis por vetebooks.com

VETEBOOKS.COM
Tu aliado al hacer infinito