

Proceeding of the SEVC Southern European Veterinary Conference

Oct. 2-4, 2009, Barcelona, Spain



<http://www.sevc.info>

Next conference :

October 1-3, 2010 - Barcelona, Spain

MANEJO DE CLIENTES DIFÍCILES

Philippe Moreau, DVM, MS, DECVIM-CA, DECVN

Medi-Productions, 1 rue Pierre Brosolette, 87000 Limoges, Francia.

Introducción

A veces, los veterinarios y el personal de la clínica tienen que soportar a clientes problemáticos que alteran su jornada laboral e incluso sus noches. Cuando acuden clientes desagradables al consultorio, todo el ambiente se resiente. Los empleados se estresan, los demás clientes se sienten molestos y quizá influidos por esa persona, y los veterinarios suelen tomarse estos incidentes como algo personal y a veces se sienten profundamente alterados. A continuación se indican algunas ideas y sugerencias sobre cómo apaciguar la ira de los clientes y satisfacer a los distintos tipos de clientes difíciles. Con frecuencia, la solución radica en hallar un modo de comunicación correcto.

Tipos de clientes difíciles

Existen distintos tipos de clientes difíciles. He seleccionado las cuatro situaciones o clientes de tipo problemático más habituales:

- El cliente autoritario o "mandón",
- El cliente explosivo o "furioso",
- El cliente dubitativo o "indeciso",
- El cliente que no acaba nunca o "hablador compulsivo"

1. El cliente autoritario

No se trata necesariamente de un cliente enfadado o insatisfecho, pero si no se trata con él adecuadamente podría serlo fácilmente. Los clientes autoritarios son exigentes y suelen emplear un tono de voz y una actitud verbal que podrían malinterpretarse como agresivos o iracundos. Estas personas tienden a comportarse con autoridad y, si el veterinario no está preparado, pueden colocarle a él y a sus empleados en una posición difícil. Es la misma situación que la que se observa en los distintos modos que tienen las personas de comunicarse con usted. Hay varios tipos de frases clave; lo más importante es diferenciar los comentarios de las objeciones. Cuando esté hablando con un cliente, es importante distinguir entre un comentario y una objeción. Un comentario no requiere necesariamente una respuesta; es mejor tratarlo como una simple opinión, mantener la neutralidad y responder con hechos simples que sean objetivos.

A la inversa (y a veces es difícil de identificar), una objeción es esencialmente distinta a un comentario. Es un indicio claro de que el cliente no está de acuerdo con una situación, y ello requiere una respuesta inmediata de un modo que permita contrarrestar la objeción. Hay que proporcionar argumentos e información objetiva, y no emocional, con un objetivo preciso: reducir o anular (aún mejor) el nivel de objeción. El tono de voz, la actitud y el lenguaje corporal podrían ayudarle a diferenciar entre las dos formas de comunicación (comentarios frente a objeciones), pero a veces pueden ser difíciles de interpretar. Por ejemplo, hay dos maneras de decir que algo "es caro". Una persona lo identificaría como un comentario (no hay que objetar y dar una justificación específica necesariamente). La otra persona percibiría esta afirmación como una objeción que requiere una respuesta inmediata, que incluya una justificación para reducir o aliviar la sensación negativa asociada a esta frase. La dificultad consiste en mantener la neutralidad y evitar la posible confusión entre comentarios y objeciones. Por ejemplo, si un cliente pide una factura detallada que haga referencia a su último estado de cuenta, ¿es porque no está de acuerdo con el monto total de la factura, o simplemente porque desea comprender mejor la naturaleza de los gastos? En otras palabras, ¿es una pregunta de tipo comentario u objeción? La diferencia puede parecer aburrida, pero es importante porque si se confunde una pregunta con una objeción (una respuesta agresiva a una situación) la naturaleza, el formato y el contenido de la respuesta pueden sonar distintos, y de hecho es así.

Como regla, si duda entre una pregunta de tipo **comentario u objeción** responda como si fuera un comentario, no una objeción. Límitese a explicar los hechos y responder con precisión, sin más discusiones acerca de la interpretación de la pregunta. En general, las personas mandonas son muy autoritarias en su conducta y la manera que tienen de tratar con los demás, lo que resulta muy perturbador. ¿Cómo hay que tratar con estas personas? Hay que conservar la calma y no dejar que estas actitudes nos afecten. Una

persona autoritaria responde mejor ante alguien tan directo o autoritario como ella. Por ello, hay que ser preciso, atenerse a los hechos y ser uno mismo además de un poco autoritario; será lo mejor en caso de que se produzca este tipo de actitud. No es necesario dar excusas, alterarse ni dar justificaciones de ningún tipo.

2. El cliente explosivo o furioso

Se trata de la situación más complicada y estresante que requiere una acción inmediata. La norma consiste en llevar a estos clientes a un lugar privado lo más rápido posible para que puedan desahogarse sin molestar a los demás y evitar que su conducta se transmita a otros.

Por ejemplo, está explorando a un cachorro en su primera visita con un nuevo cliente y oye a alguien gritar en la recepción: "Esto es un robo y no voy a pagar la factura"... ¡Puede llegar a ser muy perturbador! Se trata de un ejemplo de conversación que merecería una respuesta adecuada a este exabrupto: "Siento que no esté de acuerdo con su factura, señora, y lo comprendo. Yo también reaccionaría así si estuviera en su lugar". Entonces la persona debe añadir educadamente: "¿Por qué no me acompaña?" e indicar al cliente que le siga a un consultorio para hablar del problema en privado. En todos los casos, intente apartar al cliente furioso del camino del personal y de los demás clientes que no desean asistir a esta confrontación.

¿Cómo hay que manejar el caso después? Existen algunas directrices generales que son muy sencillas pero también muy eficientes, y que pueden adaptarse a todas las situaciones en las que el cliente manifiesta su insatisfacción de viva voz.

Este procedimiento requiere **4 pasos**:

-Primer paso: ayudar a la persona a desahogarse: imagínese a una persona enfadada como si fuese una olla a presión. Si la abre antes de vaciarla y eliminar la presión, explotará. El primer paso es simple y consiste en decir que lo comprende, que es normal, en preguntar por los detalles y ayudar a la persona a contarle todo hasta que la "olla esté vacía" y se haya "disipado el vapor". Durante esa fase se aconseja escuchar y conservar la calma, y prestar toda la atención y comprensión a la persona.

-Segundo paso: explicar al cliente que tiene razón y que encontrarán juntos una solución al problema; que usted reaccionaría de forma similar en esta situación, y que no debería producirse y que raramente lo hace en la práctica. "Deje que me encargue de este caso personalmente, NOSOTROS encontraremos una solución conjuntamente". Las palabras "NOSOTROS" Y "CONJUNTAMENTE" son importantes y demuestran que usted no le acusa de no tener razón, y al mismo tiempo tampoco admite que usted o su personal estuvieran equivocados. En este momento nadie es "culpable", estamos buscando la explicación a lo sucedido.

-Tercer paso: decir al cliente que USTED se encargará personalmente de la situación y que intentará encontrar la mejor solución para satisfacerle.

-Cuarto paso: acciones y respuesta: tiene que actuar inmediatamente (no necesariamente delante de la persona) y asegurarse de que encuentra respuestas concretas y posibles soluciones a su problema. Aquí lo importante es tomar la iniciativa y asegurarse de responder oportunamente. Si no lo hace, daría otro motivo al cliente para estar descontento, porque es aquí donde juzgará su gestión global de la crisis.

3. El cliente dubitativo o indeciso

Algunas personas no pueden tomar ninguna decisión y requieren apoyo, y a veces algo más que apoyo. No se trata de una situación necesariamente crítica, pero suele ser molesto y es mejor identificar a los clientes que necesitan ayuda para tomar su decisión.

En caso contrario, dudarán y al final acabarán por no tomar ninguna decisión, algo que a veces es peor. Obviamente, esto puede afectar a la salud del animal, y en tal caso tiene la responsabilidad de decirlo para evitar posibles críticas como "no medijo que esto sería tan importante, etc."

Al tratar con una persona que dude, normalmente se le deben dar dos opciones y hay que decirle que tiene que tomar una decisión en ese momento. Si sigue dudando, siempre se puede ofrecer una tercera opción que consiste en no hacer nada, esperar y ver qué pasa, o regresar a casa y buscar una segunda opinión y volver o llamar.

4. El cliente que no acaba nunca o hablador compulsivo

Algunos clientes abusan de su tiempo y no siempre se dan cuenta. Las visitas se alargan; es difícil poner fin a la conversación en la sala de exploración. El cliente se queda mucho después de la visita para hablar con los miembros del personal u otros clientes. El mismo cliente llama frecuentemente y quiere hablar con usted aunque los miembros de su equipo hayan respondido a todas sus preguntas.

La actitud recomendada consiste en definir una política o estrategia y garantizar que su equipo sea consciente de ella y la aplique a rajatabla. Una vez haya identificado a esta persona, puede optar por poner una nota en la historia del paciente para que el personal adopte el procedimiento correspondiente. Esta indicación puede cambiar con el tiempo, ya que la gente atraviesa distintas fases durante la vida, por lo que no hay que suponer que el "hablador compulsivo" seguirá siéndolo siempre.

Una vez haya terminado la visita y crea que el cliente está tratando temas superfluos, puede decirle que tiene que irse porque (y ésta es una ventaja de las clínicas) hay algunos pacientes que requieren su atención inmediata en otra sala. Si es necesario, puede abandonar el área brevemente y volver unos minutos después empleando una "frase conclusiva" como "tengo que acompañarle a recepción y dejarle con Susana, porque voy un poco retrasado con el trabajo."

Cuando no existe ninguna otra opción:

Ocasionalmente, los esfuerzos realizados no parecen producir resultados. Si el dueño de un animal no respeta sus límites y los veterinarios y los miembros del personal están de acuerdo en que no vale la pena invertir más energía y tiempo en él, probablemente sea la hora de "echar" al cliente. Si un cliente se muestra desagradable e insatisfecho reiteradamente, una manera de tratar educadamente con él consiste en copiar la historia clínica del animal o animales y enviarla al cliente, junto con una carta educada pero directa que le sugiera que acuda a otro veterinario, sin recomendar un lugar específico pero indicándole que existen diversas opciones cerca de donde vive. Los términos pueden expresarse como "lamentamos que nuestro consultorio no pueda satisfacer sus necesidades. Aunque hemos hecho todos los esfuerzos posibles para trabajar con usted durante estos años, creemos que es mejor que obtenga atención veterinaria en otro lugar. Para facilitar el cambio, adjuntamos la historia clínica de Fifi para garantizar que sigue recibiendo la atención médica adecuada sin interrupción".

Conclusiones:

Tratar con la gente y los clientes requiere talento, paciencia y ciertas técnicas de comunicación que serán de utilidad en la mayoría de las circunstancias, incluso las más complicadas. En primer lugar, es importante identificar al tipo de cliente y también al tipo de situación que requieren una atención especial. A continuación hay que definir objetivos para modificar su conducta. Decida qué actitudes de los clientes son inaceptables y asegúrese de que los miembros del equipo saben cómo responder de un modo sistemático. Yo le alentaría a emplear en la clínica técnicas de comunicación interpersonal y de resolución de conflictos basadas en técnicas de comunicación eficaces y reconocidas. Existen excelentes consultores veterinarios expertos que le pueden ayudar con esta formación. El último recurso consiste en estar dispuesto a decirle a un cliente conflictivo que vaya a buscar atención veterinaria a otro lugar.