

Cómo tomar decisiones



Mike Valera

Consultor y Coach para Veterinarios Felices

www.mikevalera.es

El papel del *coaching* de equipos veterinarios en las decisiones **estratégicas, humanas y operativas** de la clínica moderna

PEQUEÑOS ANIMALES
(R)EVOLUTION

El papel del *coaching* de equipos veterinarios en las decisiones **estratégicas, humanas y operativas** de la clínica moderna



Personas



Estrategia



Operaciones



<https://axoncomunicacion.net/?p=136245>

Hay decisiones que parecen empezar en una hoja de cálculo y terminan reconfigurando la cultura entera de una clínica veterinaria.

Sucede cuando un propietario decide invertir decenas de miles de euros en un TAC porque siente, visceralmente, que “ha llegado el momento de dar el salto”.

O cuando un director clínico descubre que el veterinario más brillante técnicamente es también la principal fuente de tensión del equipo.

O cuando una responsable de hospitalización lleva meses acumulando resentimiento porque sistemáticamente cubre las guardias más exigentes mientras ciertos compañeros negocian horarios más cómodos desde una posición de mayor influencia informal.

En apariencia, hablamos de decisiones operativas. En realidad, hablamos de liderazgo, relaciones humanas y gestión emocional bajo presión sostenida.

La mayoría de los problemas estratégicos de una clínica veterinaria no son técnicos: son problemas de toma de decisiones humanas.

Y ahí es donde muchos centros clínicamente excelentes empiezan a mostrar grietas que, desde dentro, resultan difíciles de ver, pero que cualquier observador externo detectaría con rapidez.

Porque la formación veterinaria enseña a diagnosticar enfermedades, interpretar pruebas y resolver casos de alta complejidad, pero raramente prepara para gestionar conflictos interpersonales, liderar equipos bajo incertidumbre, sostener conversaciones difíciles o tomar decisiones empresariales con información incompleta y presión emocional constante.

Cómo decidimos en una clínica veterinaria

Pocas profesiones toman tantas decisiones en tan poco tiempo como la veterinaria. Algunas son clínicas y urgentes, con vidas en juego en tiempo real. Otras son estratégicas y silenciosas, aunque no por ello menos determinantes para el futuro del negocio. El problema es que estas decisiones rara vez se procesan de forma separada: se superponen, se acumulan y se toman con los mismos recursos cognitivos y emocionales.

Y la racionalidad, en ese contexto, es la primera víctima.

Las decisiones no se toman únicamente desde la lógica. Se toman desde el cansancio, desde el miedo, desde experiencias previas que actúan como filtros inconscientes, desde expectativas no verbalizadas y desde culturas organizacionales que condicionan profundamente la forma en que un equipo piensa y actúa.

Un propietario agotado tras meses de sobrecarga puede contratar precipitadamente a un nuevo veterinario “porque necesitamos ayuda ya”, ignorando señales de incompatibilidad cultural que en condiciones normales habría detectado sin dificultad. Un socio puede defender la adquisición de tecnología avanzada no tanto por retorno económico contrastable como por una necesidad legítima pero no verbalizada de validación profesional. Un director médico puede





evitar una conversación imprescindible con un empleado de comportamiento tóxico simplemente porque emocionalmente no tiene energía para sostener ese conflicto.

Los sesgos cognitivos están presentes de forma constante. El sesgo de confirmación lleva a buscar información que valide decisiones ya tomadas emocionalmente. El miedo a quedarse atrás tecnológicamente empuja inversiones prematuras que no responden a planes estratégicos reales. El exceso de responsabilidad convierte a muchos líderes en cuellos de botella, porque creen sinceramente que nadie lo hará igual que ellos.

A todo esto se suma un fenómeno especialmente frecuente en clínicas de tamaño medio y grande: la fatiga decisional. Después de diez horas de consultas, cirugías, urgencias, llamadas emocionalmente complejas y problemas operativos cotidianos, la capacidad cognitiva disponible para tomar decisiones estratégicas disminuye drásticamente. Por eso tantas decisiones importantes se postergan durante meses o se resuelven desde la impulsividad, cuando las circunstancias ya no permiten seguir aplazándolas.

El resultado es un liderazgo reactivo. Y el liderazgo reactivo tiene un coste elevado: equipos inseguros, normas inconsistentes, conflictos silenciosos y una sensación permanente de improvisación organizacional que deteriora tanto el clima interno como la experiencia del cliente.

El coste oculto de decidir mal

Las malas decisiones rara vez explotan de forma inmediata. Normalmente se acumulan con lentitud, hasta que ya nadie recuerda exactamente cuándo empezó el problema.

Una contratación incorrecta puede tardar meses en deteriorar el clima laboral. Un conflicto ignorado entre socios puede traducirse en pérdida progresiva de motivación del equipo, sin que nadie lo verbalice abiertamente. Una política percibida como injusta en la asignación de turnos puede aumentar silenciosamente el absentismo y la rotación, haciendo mucho más costosa la operación de lo que los datos inmediatos sugieren.

Los conflictos ignorados siempre terminan apareciendo en la cuenta de resultados.

En muchas clínicas veterinarias, el problema no es la ausencia de talento. Es la ausencia de conversaciones estructuradas y de liderazgo consciente capaz de sostenerlas. Se invierte en tecnología diagnóstica de última generación, pero no en desarrollar las habilidades comunicativas del equipo. Se optimizan protocolos clínicos con precisión milimétrica, pero se dejan sin gestionar las dinámicas relacionales que determinan si esos protocolos se aplican de forma consistente. Se analiza la facturación mensual en detalle, pero no el desgaste emocional acumulado de la organización, que termina impactando directamente en la calidad de la atención y en la capacidad del negocio para retener a los mejores profesionales.

Sin embargo, la calidad de las decisiones humanas condiciona directamente la rentabilidad de una clínica. Los equipos cohesionados cometen menos errores, retienen con mayor facilidad a los clientes de valor y sostienen mejor la presión operativa cotidiana. Los equipos fragmentados, en cambio, consumen energía organizacional de forma constante, sin que ese consumo aparezca en ningún informe financiero estándar.

La mayoría de las malas decisiones no nacen de falta de información, sino de conversaciones que nunca ocurrieron.

Coaching de equipos veterinarios: qué aporta realmente

Durante años, el coaching fue percibido por parte del sector sanitario como una herramienta abstracta, excesivamente emocional o directamente periférica para la gestión de una clínica. Sin embargo, en organizaciones veterinarias con visión estratégica, el coaching organizacional especializado ha evolucionado hacia algo cualitativamente diferente: una herramienta concreta de gestión, optimización y desarrollo de liderazgo.

No se trata de motivación superficial ni de sesiones de bienestar. Se trata de mejorar la capacidad de una organización para pensar con mayor claridad, comunicarse con mayor eficacia y decidir con mayor coherencia estratégica.

Un coach especializado en clínicas veterinarias comprende las particularidades emocionales y operativas del sector: la presión de las urgencias, el desgaste empático frente a propietarios en situaciones de pérdida, la presión económica sobre márgenes ajustados, la complejidad del liderazgo técnico en entornos jerárquicos difusos y las culturas organizacionales altamente dependientes de la personalidad de sus propietarios. Esa comprensión contextual es lo que diferencia un proceso efectivo de uno genérico.

Su función no consiste en dar respuestas prefabricadas. Consiste en facilitar la claridad que el propio equipo ya necesita pero no logra articular por sí solo. En términos prácticos, esto se traduce en detectar dinámicas invisibles que generan fricción sin que nadie las nombre; facilitar conversaciones difíciles antes de que se conviertan en fracturas irreversibles; reducir ambigüedades organizativas que alimentan la inseguridad del equipo; y mejorar la comunicación horizontal y la alineación estratégica entre diferentes funciones y perfiles.

En mi experiencia acompañando a mi colega y amigo Antonio Rodríguez Gallego haciendo coaching de equipos, los beneficios son medibles: menor rotación de personal, decisiones más rápidas y mejor fundamentadas, reducción de conflictos recurrentes, mejora sostenida del clima laboral y una experiencia del cliente más consistente. Porque el cliente percibe de forma inmediata y precisa cuando un equipo funciona bien. La confianza que proyecta una clínica cohesionada no se fabrica con marketing; se construye desde dentro.



El papel del *coaching* de equipos veterinarios en las decisiones **estratégicas, humanas y operativas** de la **clínica moderna**

Coaching de equipos veterinarios: qué aporta realmente



Decisiones estratégicas clave en la clínica moderna

Compra de equipamiento diagnóstico de alto coste

Pocas decisiones revelan tanto sobre la cultura de liderazgo de una clínica como la adquisición de tecnología avanzada. La compra de un TAC, una resonancia magnética o un laboratorio interno sofisticado raramente responde de forma exclusiva a criterios clínicos. También intervienen, con frecuencia de forma determinante, factores emocionales y simbólicos: el prestigio profesional, la necesidad de diferenciación competitiva, el miedo a quedarse atrás en un mercado que avanza con rapidez y, en ocasiones, la búsqueda de validación externa por parte del liderazgo.

Toda compra estratégica revela la cultura de liderazgo de una clínica.

El problema aparece cuando la decisión tecnológica se adelanta a la madurez organizacional necesaria para sostenerla. No basta con adquirir el equipo: hay que integrar nuevos protocolos, formar al equipo en competencias específicas, redefinir flujos de trabajo y alinear expectativas económicas con un horizonte temporal realista. Muchas inversiones de alto potencial clínico fracasan no por falta de tecnología, sino por resistencia interna no gestionada, por liderazgo ausente durante la transición o por la inexistencia de una estrategia comercial coherente que justifique la inversión ante el mercado.

Un proceso de coaching bien diseñado ayuda a separar la emoción de la estrategia, a alinear al equipo en torno a objetivos compartidos antes de que comience la implementación y a gestionar las resistencias que inevitablemente surgen cuando se introduce un cambio de esta magnitud en una organización.

Incorporación de un nuevo miembro al equipo

Contratar rápido suele resultar caro. En clínicas sometidas a sobrecarga asistencial crónica, la urgencia genera uno de los errores más frecuentes: incorporar a una persona fundamentalmente para aliviar la presión inmediata, sin analizar con suficiente profundidad su encaje cultural, sus competencias relacionales o la alineación entre sus expectativas y las de la organización.

Las consecuencias son conocidas: veterinarios técnicamente sólidos pero incapaces de integrarse en la dinámica del equipo, recepcionistas que generan tensión constante con otras áreas, o auxiliares técnicos que se agotan en roles mal definidos y abandonan antes de haber podido aportar su valor real.

Una mala contratación no solo tiene un coste económico directo. Consume energía emocional del equipo durante meses, deteriora el clima laboral y puede desestabilizar estructuras relacionales que tardaron tiempo en construirse. El coaching organizacional ayuda a clarificar roles antes de iniciar la selección, a construir acuerdos explícitos sobre expectativas mutuas y a diseñar procesos de incorporación más estructurados que reduzcan significativamente la fricción inicial.

Tu cliente no se va porque encuentre algo mejor...

Se va porque nadie le dio una razón para quedarse



Los planes de salud bien diseñados no son una forma de facturar más

Son la única herramienta que hace que un cliente, cuando vea una oferta en la clínica de al lado, piense: *"No, yo me quedo con mi veterinario."*

El problema es que la mayoría de los planes de salud que existen en las clínicas están mal estructurados. **No fidelizan. No generan vínculo. Solo descuentan.**

Y un cliente que solo está contigo por el precio, se irá con quien le ofrezca uno mejor.

Soy **Mike Valera**. Veterinario y dueño de clínica.

He diseñado un taller presencial, de 20 plazas máximo, donde trabajamos tu caso concreto y estructuramos juntos un plan de salud que:

- Hace que tus clientes actuales no se planteen irse a la competencia
- Aumenta el ticket medio sin añadir más trabajo a tu equipo
- Genera ingresos recurrentes predecibles cada mes

Sin teoría.
Con tu clínica encima de la mesa.

Lunes 7 de septiembre.
Solo 20 plazas.

Y las primeras 10 tienen precio especial.

	Precio	Ahorro
Primeras 10 plazas	1.000 € + IVA	1.500 €
Resto	1.250 € + IVA	1.250 €
Tarifa habitual de consultoría		2.500 € + IVA

Escanea el QR y apúntate a la lista de espera. Te avisaré antes que a nadie con fecha, lugar y condiciones.



mikevalera.es



Resolución de conflictos internos

Toda clínica tiene conflictos. La diferencia que define la madurez de una organización está en cómo los gestiona.

Existen conflictos visibles y conflictos profundamente silenciosos, que resultan en ocasiones más destructivos precisamente porque no se abordan. Veterinarios senior que desacreditan indirectamente el trabajo de compañeros jóvenes. Equipos de recepción enfrentados crónicamente con hospitalización. Socios que han dejado de compartir una visión estratégica y se relacionan exclusivamente a nivel operativo. La comunicación pasivo-agresiva es especialmente destructiva en entornos clínicos porque deteriora la confianza sin hacer visible el problema.

Y cuando la confianza desaparece, la coordinación clínica se resiente. Los equipos empiezan a ocultar errores, a evitar conversaciones necesarias y a trabajar desde la autoprotección emocional en lugar de desde la colaboración. El impacto llega a todos los indicadores relevantes: productividad, experiencia del cliente, calidad clínica y bienestar psicológico del equipo.

El coaching organizacional aporta aquí una ventaja singular: la capacidad de detectar dinámicas invisibles antes de que se cronifiquen, facilitar conversaciones difíciles con estructura y seguridad psicológica e introducir herramientas de comunicación que transformen posiciones enfrentadas en objetivos compartidos.

Gestión de horarios, turnos y vacaciones

Pocas decisiones generan tanta tensión emocional de forma tan recurrente como la organización de horarios. El problema rara vez es exclusivamente operativo: es profundamente simbólico. Cuando un miembro del equipo siente que siempre cede más que los demás, aparece el resentimiento. Y el resentimiento sostenido deteriora el compromiso, reduce la sensación de pertenencia y genera rotación.

Muchos conflictos recurrentes sobre turnos esconden problemas más profundos: falta de transparencia en los criterios de asignación, favoritismos percibidos o ausencia de normas suficientemente claras y compartidas. El coaching ayuda a introducir corresponsabilidad real y criterios acordados colectivamente desde conversaciones maduras, no desde la imposición jerárquica. Porque ninguna clínica puede cuidar bien a sus pacientes si agota sistemáticamente a las personas que los atienden.

Liderazgo veterinario y cultura organizacional

La clínica veterinaria moderna necesita un nuevo modelo de liderazgo: menos basado en el control exhaustivo y más basado en la conciencia organizacional, la delegación efectiva y la capacidad de generar entornos donde las personas puedan dar lo mejor de sí mismas.

El liderazgo consciente no implica reducir la exigencia. Implica comprender que los resultados sostenibles dependen tanto de la calidad técnica como de la calidad relacional del sistema. La inteligencia emocional ya no es una habilidad secundaria: es una competencia directiva crítica para cualquier propietario o director clínico que aspire a construir una organización duradera.



Un líder veterinario en la clínica actual debe saber gestionar la incertidumbre sin transmitirla como caos, sostener conversaciones difíciles sin evitar el conflicto necesario, generar seguridad psicológica suficiente para que las personas puedan pedir ayuda o señalar errores sin miedo y liderar procesos de cambio sin destruir la cohesión interna que hace funcionar al equipo en el día a día.

También necesita pensamiento sistémico: la capacidad de entender que cada decisión afecta al conjunto de la organización. Que una mala comunicación en recepción impacta en la reputación de la clínica. Que una tensión no resuelta entre veterinarios incrementa la probabilidad de errores clínicos. Que la cultura organizacional se construye o se destruye diariamente en pequeños comportamientos que el liderazgo tolera, corrige o modela.

Las clínicas más maduras no son necesariamente las más grandes. Son las que han desarrollado conversaciones internas de mayor calidad, las que han construido estructuras de comunicación que permiten a sus equipos funcionar de forma cohesionada incluso bajo presión. Y eso exige liderazgo compartido y equipos capaces de colaborar con eficacia sin destruirse emocionalmente en el proceso.

Una pequeña reflexión final

Dirigir una clínica veterinaria nunca ha sido únicamente una cuestión clínica.

Es gestionar incertidumbre, presión financiera, emociones humanas, conflictos relacionales y decisiones complejas de forma simultánea, todos los días, sin margen para el error pero también sin el tiempo necesario para reflexionar con la profundidad que esas decisiones merecen.

Por eso el verdadero desafío del liderazgo en veterinaria no consiste solo en adquirir más conocimiento técnico. Consiste en crear organizaciones capaces de pensar mejor, comunicarse mejor y decidir mejor. El coaching de equipos veterinarios aporta precisamente eso: claridad estratégica, cohesión humana y estructuras de conversación que permiten tomar decisiones más maduras y más sostenibles en el tiempo.

Porque detrás de cada conflicto no resuelto, cada rotación innecesaria o cada inversión fallida suele existir un problema de liderazgo organizacional que nunca se abordó con la seriedad que merecía.

Y detrás de las clínicas que prosperan de forma estable, más allá de la tecnología que poseen y los protocolos que aplican, suele existir algo menos visible pero mucho más determinante: equipos alineados, conversaciones honestas y líderes capaces de sostener complejidad sin perder humanidad.

Las clínicas veterinarias más exitosas no son necesariamente las que tienen mejor tecnología. Son las que toman mejores decisiones humanas.

Mike Valera - Veterinario y Coach ejecutivo (ICF)

Coautor de "Coaching y liderazgo en tu clínica veterinaria", disponible en Amazon.

Más información en <https://mikevalera.es/coaching/>



El papel del *coaching* de equipos veterinarios en las decisiones **estratégicas, humanas y operativas** de la **clínica moderna**

Una pequeña reflexión final