

GESTIÓN DE CLÍNICAS VETERINARIAS

Pere Mercader
Miguel Ángel Díaz

INCLUYE
VÍDEOS



ÍNDICE DE CONTENIDOS

1

Las decisiones clave que marcarán mi carrera como veterinario

Introducción	1
Emprender o no emprender, esa es la cuestión	2
¿A qué se debe que haya tantos veterinarios emprendedores?	2
La decisión de tener o no tener tu propia clínica: criterios de elección	4
Especializarse o no, esa es la (segunda) cuestión	6
Formación rigurosa y extremadamente exigente	7
Especialistas “titulados” frente a “especialistas por experiencia”	7
Trabajo en grandes hospitales de especialidad y referencia	7
Salarios espectaculares, sí, pero acompañados de facturaciones en proporción	8
No es oro todo lo que reluce, no todas las especialidades generan los mismos ingresos	8
El buen especialista también necesita habilidades sociales para triunfar en su carrera	8
Trabajar para una clínica independiente o perteneciente a un grupo empresarial, esa es la (tercera) cuestión	9
¿Es buena idea trabajar para alguno de estos grupos o es mejor trabajar en un centro independiente?	12
Gestionar o no gestionar, esa es la (cuarta) cuestión	13
¿Qué significa “gestionar” una clínica?	14
La cuestión no es gestionar o no gestionar, sino ¿quién debe gestionar?	15
La importancia del dinero en la vida profesional	19
La importancia del dinero	20
Ganar mucho dinero suele ser la consecuencia de trabajar bien	20
Nivel de competencia y pasión antes que la especialidad profesional	20
Carrera de fondo	20

2

Desarrollo personal como compañero, subordinado y “jefe” en el centro veterinario

Introducción	23
Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)	24
¿Cómo podemos ser mejores veterinarios?	25
El poder de la confianza	27
Ganar confianza en uno mismo	28
Generar confianza en los que te rodean	30

La importancia de la entrevista de selección	31
¿Por qué es tan importante preparar bien la entrevista de selección?	33
¿Cómo se desarrolla una entrevista de trabajo?	33
Claves para tener éxito en los primeros días en la clínica	38
¿Conoces las cinco claves para comenzar en una clínica con buen pie?.....	39

3 Controlando la salud económica de un centro veterinario

Introducción	43
¿Por qué es necesario hacer un seguimiento de la salud económica de tu clínica veterinaria?	44
¿Qué es y cómo se analiza un KPI?	48
Seguimiento de la salud de los ingresos de la clínica	50
Análisis de composición de los ingresos.....	50
Análisis de tendencia de los ingresos	54
Análisis de valor/volumen	55
Seguimiento de la salud de los costes de la clínica	57
Análisis de costes laborales de la clínica	57
Análisis del coste por minuto vendible de veterinario	59
Análisis del <i>break-even</i> diario del centro veterinario	60
Hablar de la economía de la clínica con los empleados: ¿acierto o error?	63

4 Tomando buenas decisiones económicas en el centro veterinario

Introducción	65
Cómo definir los precios de los servicios veterinarios: errores clave que se deben evitar	66
Estrategia de precios basada en costes (<i>cost based pricing</i>).....	66
Estrategia de precios basada en valor (<i>value based pricing</i>)	68
Errores más habituales de los veterinarios con los precios.....	70
Los descuentos, un virus letal para la rentabilidad de la clínica	70
Cómo calcular cuánto le puedo pagar a un veterinario en mi clínica	73
Cómo calcular si la venta de un producto es rentable (y cuán rentable) para nuestra clínica	75
Consejos útiles para el análisis de rentabilidad en la venta de productos	76
Cómo analizar una inversión en una nueva máquina para nuestra clínica	77
El VAN (o valor actual neto) de una inversión	78
El <i>pay-back period</i> o tiempo de recuperación de la inversión	80
El TIR o tasa interna de rentabilidad	81
El umbral de rentabilidad de una inversión	82

5

Orientación al cliente en el centro veterinario:
medición de la satisfacción y la lealtad

Introducción	85
Customer lifetime value (CLTV) y las principales métricas de fidelización de clientes	86
¿Qué cuestiones analiza la metodología CLTV?.....	87
Métricas de fidelización de los clientes	90
¿Cómo podemos aumentar el número de clientes activos?	92
La congelación de clientes	93
Impacto económico de una buena gestión de quejas	94
Cómo medir la satisfacción de los clientes	95
Net promoter score (NPS) aplicado al centro veterinario	99
Orientación al cliente: una filosofía con resultados medibles	101
Un contrapunto final: el cliente no siempre tiene la razón	102

6

Comunicarse con éxito con los
clientes del centro veterinario

Introducción	105
La importancia de comunicar bien en consulta: datos sorprendentes y falsas creencias	106
Dato sorprendente 1	106
Dato sorprendente 2	107
Dato sorprendente 3	108
La guía Calgary Cambridge: los 7 pasos para impresionar al cliente en consulta	108
Iniciar la consulta	111
Recoger la información	112
Aportar estructura	117
Construir la relación.....	120
Explicación y planificación	123
Cierre de la consulta	124
Cómo manejar las dudas y objeciones de los clientes en consulta	125
Pasos clave para manejar las dudas y objeciones de los clientes en consulta	126
Manejar las quejas de los clientes y recuperar su confianza	131
¿Por qué se quejan los clientes?	131
Cómo manejar una queja en ocho pasos	132
Conclusión	134

7 Equipos humanos de alto rendimiento en el centro veterinario

Introducción	137
¿De qué depende la productividad de un veterinario?	139
El concepto de productividad	139
Factores que dependen de la clínica	141
Factores que dependen del propio veterinario	141
Factores que dependen tanto de la clínica como del propio veterinario	142
Incentivos económicos para los veterinarios: ¿buena idea o un camino hacia el desastre?	142
Cómo dar y recibir buen <i>feedback</i>	146
La teoría de los cuatro cuadrantes	148
Dimensiones del <i>feedback</i>	150
Cómo organizar reuniones de trabajo y cómo comportarse en ellas	155
Preparar una reunión	157
Liderar o conducir una reunión	158
Dificultades de una reunión	159
Cerrar la reunión	162
El seguimiento de la reunión	162

8 El líder veterinario

Introducción	165
Cómo demostrar misión, visión y valores a través del ejemplo	166
Enunciado de visión	168
Enunciado de misión	169
Tus valores	169
<i>Storytelling</i> como herramienta de liderazgo	170
Ejemplo 1. El poder sobre el valor de un producto o servicio	170
Ejemplo 2. El poder sobre la felicidad y autoestima	171
Ejemplo 3. El poder de influir y persuadir	171
¿Cómo contar una historia?	172
<i>Visual thinking</i> como herramienta de comunicación	174
Cubrir las preguntas esenciales	177
Consejos finales	180
Cómo crear momentos inolvidables en el equipo	180
Momentos especiales: el acrónimo ROCK	182
La importancia de la generosidad y el propósito para tener éxito profesional y personal	186
Diferentes estilos de generosidad y formas de aplicarlos	190
La pasión y el propósito	191

CAPÍTULO 7

Equipos humanos de alto rendimiento en el centro veterinario

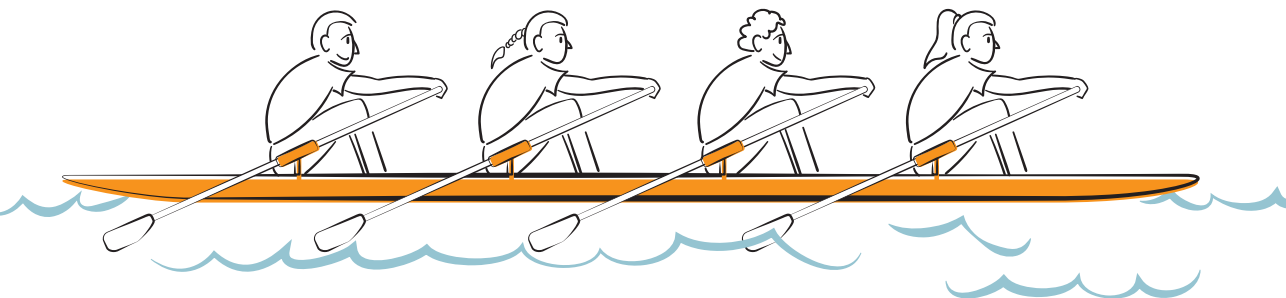
INTRODUCCIÓN

La clínica veterinaria es una empresa de servicios profesionales cuyo activo más importante (y también su mayor coste) son las personas. El principal factor de éxito para asegurar la rentabilidad económica de una clínica es tener una estructura equilibrada entre los salarios de los profesionales y los ingresos generados por los mismos, por ello, este capítulo hará especial énfasis en el concepto de productividad laboral y los factores que la pueden potenciar o perjudicar.

También dedicaremos un análisis específico a la cuestión de los incentivos.

Incentivos

- ¿Funcionan bien?
- ¿Qué cuestiones debemos tener en cuenta a la hora de diseñarlos?
- ¿Cómo integrarlos con los sistemas de evaluación del rendimiento de nuestro equipo?



Finalmente, y desde una perspectiva de gestión de equipos, se analizarán en detalle dos actividades con alto impacto en el clima laboral de una clínica: cómo se da y recibe *feedback* dentro del equipo, y cómo se organizan y llevan a cabo las reuniones internas de trabajo.

Porque el **éxito** de un líder veterinario no se mide por lo que hace, sino por lo que consigue que su **equipo** haga.

El centro veterinario exitoso solamente crecerá y alcanzará sus objetivos a través de su equipo, nunca a pesar de o en contra de su equipo.



Objetivos de aprendizaje de este capítulo

1. Entender qué factores afectan a la productividad de un empleado veterinario y de qué manera, distinguiendo cuáles son atribuibles al propio empleado, cuáles son responsabilidad de la empresa y cuáles son compartidos.
2. Hacer una reflexión inicial sobre la cuestión de los incentivos económicos: ¿realmente funcionan?, ¿principales pros y contras?, ¿criterios para un buen diseño?
3. Entender por qué dar *feedback* es la base de todo proceso de mejora, y aprender cómo darlo y recibirlo utilizando los tres componentes clave de un buen *feedback*.
4. Comprender la importancia de reunirse para trabajar bien en equipo, los tres tipos básicos de reuniones y cómo organizarlas y comportarse en ellas.



OBJETIVOS

Vídeo de Miguel Ángel Díaz sobre los objetivos de aprendizaje de este capítulo.

Módulo 7 del Curso de gestión de clínicas veterinarias (Veterinary Management Academia).



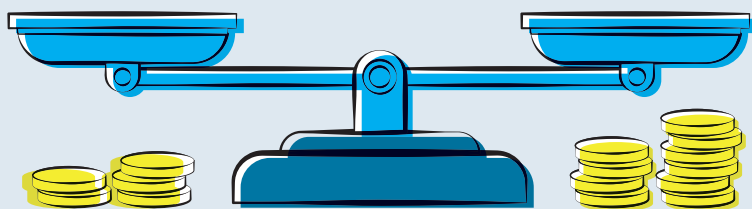
En este capítulo examinaremos el principal factor de éxito para **asegurar la rentabilidad económica** de una clínica.

¿DE QUÉ DEPENDE LA PRODUCTIVIDAD DE UN VETERINARIO?

El concepto de productividad

En el capítulo 4 vimos la relación entre los **ingresos generados por una veterinaria y su salario**: el camino hacia cobrar más pasa por generar más para tu empresa.

¿Cuál de estos dos veterinarios es más productivo para su empresa?



Veterinario 1:

- 25 actuaciones al día (14 vacunas, 6 revisiones de pacientes crónicos, 5 primeras visitas).
- Acostumbra a ofrecer descuentos equivalentes al 15 % de los ingresos.
- Promedio de facturación diaria: 750 €.
- Cobra 1.800 € mensuales netos (coste para la empresa: 3.000 € mensuales).
- Trabaja de media 19 días al mes.

Veterinario 2:

- 4 actuaciones diarias (1 cirugía de columna, 1 cirugía de ligamentos, una visita de traumatología, 1 TAC).
- Promedio de facturación diaria: 2.250 €.
- Cobra 3.000 € mensuales netos (coste para la empresa: 5.000 € mensuales).
- Trabaja de media 19 días al mes.

A priori, en el ejemplo presentado, el segundo veterinario es bastante más productivo que el primero, ya que genera unos ingresos diarios 3 veces superiores.

Sin embargo, podríamos completar este análisis calculando la relación entre ingresos/coste salarial de cada profesional.

El **veterinario 1** genera 750 € diarios, y tiene un coste salarial para su empresa de $(3.000/19) = 158$ €/día.

Por lo tanto, está generando ingresos equivalentes a $750/158 = 4,74$ veces su coste salarial.

El **veterinario 2** genera 2.250 € diarios, y tiene un coste salarial para su empresa de $(5.000/19) = 263$ €/día.

Por lo tanto, está generando ingresos equivalentes a $2.250/263 = 8,55$ veces su coste salarial.

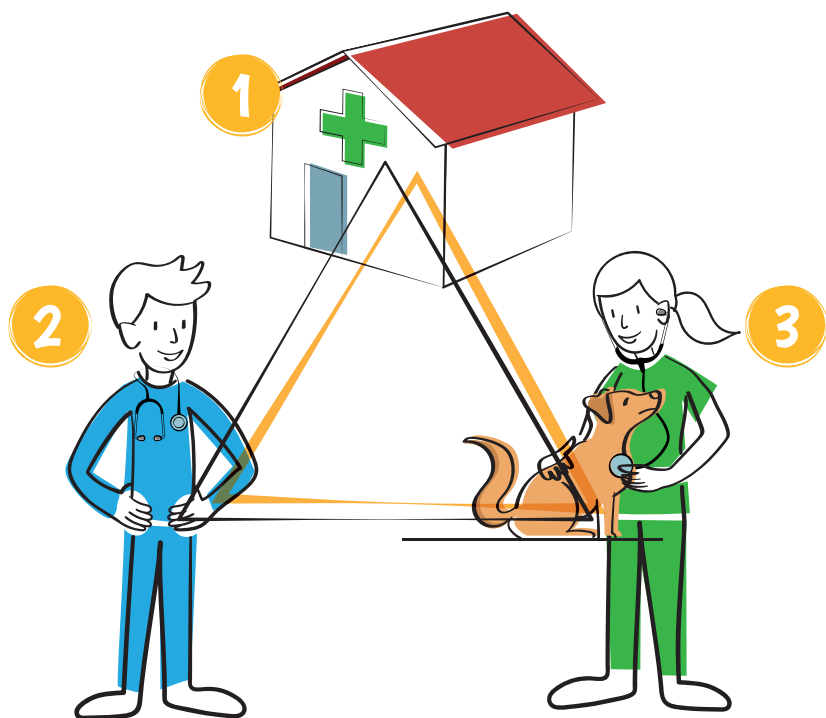
Al incorporar el componente salarial en nuestro análisis, vemos que, en realidad, el segundo veterinario es aproximadamente 2 veces más productivo para la empresa (porque si bien genera 3 veces más ingresos, su salario también es sensiblemente superior).

En este ejemplo parece claro que la diferencia de productividad se genera por el mayor *ticket* medio de los casos del veterinario 2, que se concentran en cirugías, visitas de especialidad (traumatología) y alguna prueba diagnóstica sofisticada (TAC).

Es importante precisar bien el concepto de productividad, ya que, en ocasiones, tendemos a simplificar identificando a la persona productiva como aquella que “hace muchas cosas”.

Pero en el mundo de la empresa, la productividad no se mide tanto por el volumen de actividad como por los ingresos generados.

De manera general, ¿cuáles serían los factores que hacen que un veterinario genere más ingresos para su clínica, y por lo tanto, se le pueda pagar un salario más alto? Veámoslo a continuación.



1 Factores que dependen de la clínica

La productividad de un centro vendrá definida por ciertos aspectos de su propio funcionamiento:

- **La capacidad de la clínica para atraer clientes:** que a su vez vendrá marcada por su reputación, su imagen en el mercado, su ubicación y facilidad de acceso, su presencia en Internet, etc. Ni siquiera el veterinario más productivo del mundo conseguirá generar buenos ingresos en una clínica vacía.
- **La tecnología y equipamiento disponibles en la clínica:** la presencia de buenos equipamientos diagnósticos y quirúrgicos puede marcar una diferencia enorme en el *ticket* medio alcanzado por un veterinario.
- **La política de precios de la clínica:** imaginemos dos veterinarios que son extremadamente eficientes y trabajadores. Ambos atienden un elevado volumen de casos de características similares, pero uno de ellos trabaja en una clínica que, por su ubicación, su prestigio y la convicción de sus propietarios, es capaz de cobrar unos precios de media un 25 % más altos. ¿Estaríamos de acuerdo en que este veterinario tendrá una mayor productividad en cuanto a ingresos?

2 Factores que dependen del propio veterinario

La productividad del profesional veterinario dependerá de:

- **Su experiencia:** normalmente el veterinario más experto genera más ingresos porque ve casos más complejos, porque tiene un enfoque más amplio de cada caso y también porque suele tener más capacidad de persuasión ante los propietarios de mascotas (algunos de sus presupuestos son mejor aceptados).
- **Su nivel de formación:** el veterinario con mayor nivel de formación y especialización será capaz de abordar casos más complejos con la utilización de técnicas diagnósticas y de tratamiento más sofisticadas y, por lo tanto, acabará facturando más.
- **Sus habilidades de comunicación:** está ampliamente demostrado (como vimos en el capítulo 6) que una buena capacidad de comunicación es fundamental para mejorar, no solamente la satisfacción del cliente, sino también su aceptación de las recomendaciones del veterinario. Por tanto, el veterinario que comunica bien será un veterinario que facturará más.

3 Factores que dependen tanto de la clínica como del propio veterinario

En este grupo se incluyen:

- **Nivel de motivación/esfuerzo:** resulta evidente que el nivel de esfuerzo es una decisión individual del empleado, pero la motivación es una moneda con dos caras.

Corresponde al empleado venir motivado de casa y corresponde al empleador mantener y, en lo posible, incrementar esta motivación.

- **Clima laboral/trabajo en equipo:** en un entorno de equipo sano y bien cohesionado será mucho más probable que cada empleado ofrezca lo mejor de sí mismo y mejore su productividad.
- **Descuentos:** como hemos visto, los descuentos son uno de los enemigos de la productividad al disminuir el nivel de ingresos generados por el empleado. Sin embargo, la lucha contra los descuentos es una lucha en equipo, un veterinario empleado no puede abstraerse de lo que hacen el resto de sus compañeros (sobre todo sus jefes).

INCENTIVOS ECONÓMICOS PARA LOS VETERINARIOS: ¿BUENA IDEA O UN CAMINO HACIA EL DESASTRE?

Uno de los debates más habituales dentro de la profesión veterinaria gira en torno a la utilización o no de incentivos económicos para motivar al personal de los centros veterinarios, especialmente a los propios veterinarios.



Algunos ejemplos de estos esquemas de incentivos

1. Una clínica decide pagar una variable del 2 % de los ingresos por servicios veterinarios realizados por los veterinarios de su clínica. Esta variable se liquida mensualmente y se añade al salario fijo garantizado.
2. Una clínica ofrece un incentivo grupal a su equipo de veterinarios. Cada trimestre se repartirá a partes iguales entre todos los veterinarios una bonificación equivalente al 5 % del crecimiento en ingresos por servicios veterinarios en comparación con el mismo periodo del año anterior.
3. Una clínica paga una comisión de 20 € a los auxiliares por cada plan de salud vendido a un cliente.
4. En Estados Unidos, algunas clínicas trabajan con un sistema salarial denominado *production based pay*, donde el salario del veterinario es totalmente variable y se calcula como el 19-22 % de su producción (ingresos generados para la clínica) cada mes.
5. Una clínica tiene un sistema de evaluación de rendimiento que mide cuatro aspectos del trabajo de sus veterinarios (satisfacción del cliente, cumplimiento de la normativa interna del hospital, cumplimiento de los objetivos individuales de formación científica e ingresos generados). En función de una escala ponderada de evaluación, cada veterinario recibe una bonificación de hasta el 5 % adicional a su salario fijo cada trimestre.

De manera general, el término “**incentivo económico**” se refiere a premiar con dinero la consecución de un objetivo determinado por parte de un empleado o conjunto de empleados. Algunos sinónimos habitualmente utilizados para describir esta práctica son los siguientes: **comisiones, variables, bonificaciones, premios**, etc.

Hay partidarios y detractores de este tipo de incentivos que ven las siguientes ventajas o una serie de riesgos, respectivamente.



Pros:

- Se supone que **motivan el esfuerzo**. El empleado se esfuerza más para obtener el premio y acaba generando más ingresos para la clínica.
- **Menos necesidad de control**. Al tener un estímulo propio para trabajar y facturar más, ya no es tan necesario controlar que los veterinarios lleguen puntuales, hagan sus jornadas completas, no apliquen descuentos injustificados, etc.
- **Reparten el “riesgo empresarial”** entre la clínica y su equipo de veterinarios. Si el negocio va bien, todo el mundo cobra más. Pero en un periodo difícil con menores ingresos, el equipo también deja de cobrar una parte.

- Resultan más justos: **quien más se esfuerza, más gana.**
- Involucran más a los veterinarios en la **realidad empresarial de la clínica**: el equipo se hace más consciente de la importancia de vender bien los servicios a los clientes, de cobrarlos, de retener a los clientes, etc.

Contras:

- **No motivan para un mayor o mejor esfuerzo.** La mayoría de veterinarios están mucho más motivados por cuestiones técnicas y vocacionales (ayudar al paciente) que por consideraciones económicas.
- Pueden **provocar comportamientos poco éticos** o que prioricen el dinero sobre el genuino interés en el paciente y el cliente. Algún empleado veterinario puede verse tentado por estos incentivos hasta el extremo de trastocar su escala de valores profesionales, por ejemplo, proponiendo pruebas no imprescindibles o no ofreciendo alternativas de diagnóstico o tratamiento más básicas (pero también aceptables) a clientes que tienen dificultades económicas.
- Pueden **provocar competencia interna y mal clima laboral.** En función de cómo estén diseñados, algunos de estos incentivos pueden acabar provocando peleas entre los veterinarios/as por los mejores casos, por los mejores clientes, por quién llevó a cabo un determinado procedimiento, etc.
- **Dificultades prácticas** muy importantes para su puesta en funcionamiento: ¿podemos medir de manera fiable todos los parámetros?, ¿qué ocurre con aquellos servicios en los que interviene más de un veterinario o más de un departamento de la clínica?, ¿qué parte del ingreso asignamos a quién y con qué criterios?
- **Esfuerzo de gestión.** Estos sistemas requieren tiempo y esfuerzo para diseñar las medidas, para calcularlas e interpretarlas, para explicarlas al equipo. No está tan claro que la hipotética mejora del resultado final vaya a compensar dicho esfuerzo.
- **Requieren mucha confianza en la dirección del centro y mucha transparencia en la información.** Si queremos que un incentivo motive para el esfuerzo, el veterinario debería poder consultar en el ordenador de la clínica sus resultados parciales, el volumen de ingresos que ha generado en un determinado periodo, etc. ¡Lo contrario sería como pretender que un atleta bata un récord sin saber a qué velocidad está corriendo cada kilómetro!



Caso práctico

A continuación, se presenta el resultado de la evaluación trimestral de Joana, una veterinaria en cuya clínica utilizan un sistema de incentivos vinculado a estas evaluaciones trimestrales.

Evaluación trimestral de rendimiento

- Trimestre: T1 2023
- Empleada: Joana

Criterio de evaluación	Peso	Nota	Objetivos individuales de la empleada para el trimestre
Avance en conocimiento y habilidades médico-quirúrgicas	15 %	10	1. Aprobar un curso básico de ecografía. 2. Ayudar a realizar 25 ecografías en la clínica. 3. Hacer 10 ecografías sola (bajo supervisión).
Adherencia a los procedimientos internos de la clínica	15 %	8	1. Puntualidad. 2. Vestuario conforme a las normas; asistencia a reuniones; devolución de llamadas a clientes; devolución de llamadas a otros veterinarios.
Producción (generación de ingresos)	25 %	8	Generar 15.000 € mensuales en servicios veterinarios, todo el trimestre.
Satisfacción del cliente (medida por encuestas NPS*)	20 %	5	NPS mínimo de 70, deseable 75, excelente a partir de 80.
Trabajo en equipo y entrenamiento cruzado con compañeros	15 %	8	Medido por encuestas cruzadas a todo el equipo. Mínimo, una formación al trimestre para el resto de compañeros.
Promoción externa de la clínica (publicaciones, conferencias, etc.)	10 %	2	Mínimo una conferencia externa o artículo al trimestre.
Total	100 %	7,1	
Salario bruto mensual de la empleada (fijo)	1.800 €		
Bono trimestral (=10 % del fijo mensual × 3 meses × nota)	383,4		

*NPS: net promoter score.

En este ejemplo de sistema de evaluación del rendimiento hemos visto algunas características interesantes que merece la pena comentar:

- 1. Visión integral de la tarea del empleado:** no solamente se debe valorar que genere ingresos, sino otras dimensiones importantes de su trabajo.
- 2. Satisfacción del cliente:** incluir el criterio de satisfacción del cliente es un **buen mensaje** que, además, puede ayudar a “compensar” la tentación de facturar a destajo.
- 3. Valoración de los compañeros:** incluir **criterios de valoración cruzada** de los compañeros también es una buena iniciativa para **fomentar el buen clima interno** y reforzar el mensaje de equipo.
- 4. Frecuencia trimestral:** es un buen **equilibrio entre el colapso administrativo** de una evaluación mensual **y la relajación excesiva** u olvido que suele acompañar a las evaluaciones semestrales o anuales.
- 5. Criterios de evaluación:** es interesante que el empleado conozca y entienda al inicio de cada periodo los criterios de su evaluación personal y que sus objetivos personales sean fijados por consenso con su supervisor.
- 6. Incentivo económico:** vincular estas evaluaciones con un incentivo económico (como en el ejemplo de esta actividad) **es una opción**, ¡pero no una obligación! El sistema de evaluación resulta igualmente válido y motiva a la mayoría de empleados para mejorar, tanto si lleva asociado un premio económico como si no lo lleva. A la mayoría de las personas les gusta ser buenos profesionales, hacer bien las cosas y que les expliquen cómo conseguirlo.

CÓMO DAR Y RECIBIR BUEN *FEEDBACK*

La experiencia de un veterinario

En muy pocos años, pasé de dirigir una clínica con tres empleados a un hospital veterinario con 17 empleados abierto 24 horas y 365 días al año.

No sabía nada de comunicación, finanzas, gestión de quejas, reuniones, etc. Únicamente sabía de medicina y cirugía. No era feliz, me sentía solo, abrumado por la carga que suponía gestionar tantas cosas cada día.

Nunca podré olvidar un momento en particular. Otra vez se había hecho muy tarde, eran las 10:30 h de la noche. De nuevo otra noche en la que llegaría a casa cuando mis hijos de 1 y 2 años estuvieran ya dormidos. Otra noche más en la que no podría ayudar a mi mujer a la hora de bañarles, darles la cena y estar un ratito con ellos. Otra noche más que volvía a casa con muchos de los problemas de la clínica sobre mis hombros y esa abrumadora sensación de culpabilidad y fracaso.

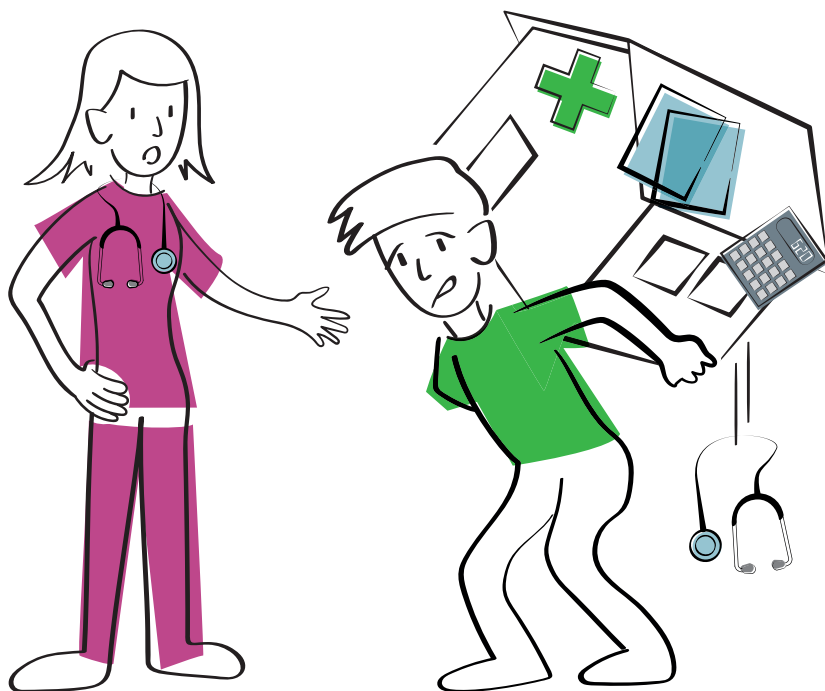


Recuerdo que cuando iba a salir de la clínica, Cristina, la veterinaria de guardia, me dijo: “Jefe, te veo hecho polvo, ¿puedo hacer algo para ayudarte?”.

Me pilló por sorpresa, era la primera vez que un empleado se interesaba o mostraba empatía hacia mí. Y no supe qué contestar, más allá de un balbuceo agradeciendo la oferta de ayuda.

De camino a casa, reflexionando sobre esa pregunta, **me di cuenta de que era muy malo ofreciendo y pidiendo ayuda**. ¿Y si toda esa sensación de soledad y de llevar demasiada carga sobre mis hombros fuese la consecuencia de estar demasiado ocupado con mis casos y no dedicar tiempo a ayudar a crecer a las personas a las que dirigía?

Ese momento resultó ser decisivo en mi vida. Decidí trabajar para crecer como líder y me llevó muchos años cambiar ciertos comportamientos. Pero todo fue bien. Con orgullo puedo decir que esa joven veterinaria se convirtió con el paso de los años en la directora del hospital veterinario y, finalmente, en propietaria del mismo.



Una de las herramientas más poderosas para disparar el rendimiento de las personas es aprender a dar y recibir un buen *feedback*.



Vídeo de Miguel Ángel
Díaz sobre las dimensiones
del *feedback*.



Vídeo de Miguel Ángel
Díaz sobre la base de
un buen *feedback*.

Un *feedback* frecuente, auténtico y útil es la clave para un ambiente de trabajo sano, donde nadie pueda escapar al aprendizaje y crecimiento continuos.

Me gusta pensar en ello como en una burbuja de espacio y tiempo donde dos personas que quieren lo mejor la una para la otra reflexionan sobre su trabajo diario, comparten observaciones y consejos y aprenden gracias a ello.

Módulo 7 del Curso de gestión de clínicas veterinarias (Veterinary Management Academia).

Para reflexionar

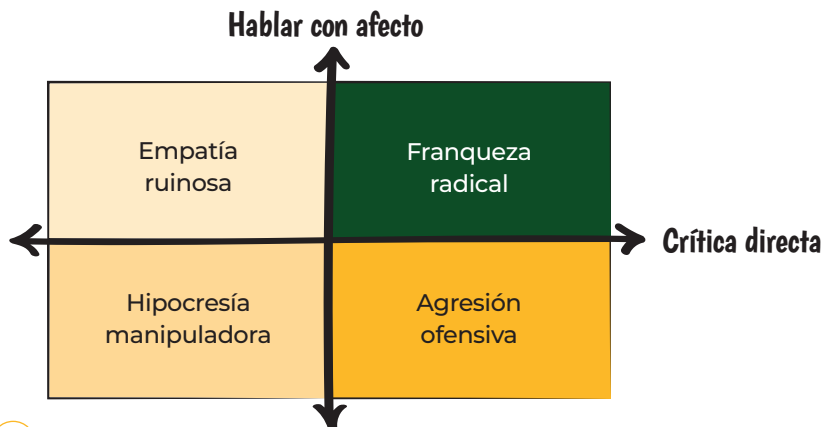
Entre recibir información sobre tu rendimiento y mantener una conversación constructiva, ¿qué preferirías si fueses un empleado?

¿Y si fueses un jefe?, ¿preferirías que te dijese qué haces bien y dónde puedes mejorar o que lo hablasen en secreto, a tu espalda, entre tus empleados?

La teoría de los cuatro cuadrantes

Kim Scott, en su obra *Radical Candor*, describe muy bien la base de un buen *feedback*.

Imagina dos ejes de coordenadas. En el eje vertical situamos el concepto “hablar con afecto” y en el eje horizontal el concepto de “crítica directa”. Así, aparecen **cuatro cuadrantes**, los cuales **describen un tipo de comportamiento**, no a un tipo determinado de persona:



Empatía ruinosa

Cuadrante superior izquierdo, llamado también el cuadrante de la “empatía ruinosa”. Hay un **interés sincero en prestar atención a los sentimientos de la persona**, pero no se habla con franqueza, no se dice lo que la otra persona realmente necesita oír.

Por ejemplo: el jefe de una clínica tiene un veterinario que es un gran cirujano, pero tiene un carácter difícil que le hace aceptar mal cualquier crítica. Además, a menudo, muestra un comportamiento arrogante y trata de modo despectivo a los asistentes técnicos y a los compañeros más jóvenes. Está causando un mal ambiente en la clínica, nadie quiere entrar a quirófano con él. Pero el jefe, cuando habla con él, siempre tiene cuidado de no sacar el tema a la luz por miedo a que se enfade.

Franqueza radical

Cuadrante superior derecho, que Scott llama *radical candor*. Hay empatía, se presta un **cuidado especial ante los sentimientos de la otra persona** y se le dice aquello que necesita oír, sin pelos en la lengua.

Por ejemplo: un veterinario pregunta a su jefe cómo podría mejorar. El jefe le agradece su interés por mejorar y la confianza que le demuestra pidiéndole consejo (*candor*) y además le dice que siempre debe sonreír y mantener contacto visual al inicio de la consulta y hacer más preguntas abiertas, incluyendo comentarios empáticos. Es decir, debe utilizar el método ART (visto en el cap. 6).

Hipocresía manipuladora

Cuadrante inferior izquierdo. No hay afecto en tu comunicación, **no hay un interés sincero en ser de ayuda** y además no hablas con claridad, **no dices lo que la otra persona necesita oír**. Este es el cuadrante típico de un veterinario demasiado ocupado con sus casos como para interesarse por los compañeros que le rodean. O el de aquel que en vez de hablar directamente con quien debería hacerlo, prefiere hacerlo a sus espaldas, muchas veces sin ninguna intención de ser de ayuda.

Por ejemplo: un veterinario que guarda silencio durante una reunión ante una petición de ideas por parte del jefe, pero después, acabada la reunión, le critica por la espalda en un grupito de tres amigos cuando el jefe ya se ha ido.

Agresión ofensiva

Cuadrante inferior derecho, que Scott llama el cuadrante de la “agresión ofensiva”. **No hay ningún interés en mostrar afecto o atención** a cómo se siente la otra persona y se habla de un modo directo, sin pelos en la lengua.

Por ejemplo: un veterinario que supervisa a otro más joven le dice que su trabajo es una “mier...” y que está harto de sus fallos.



Vídeo de Miguel Ángel Díaz sobre la rueda del feedback.

Módulo 7 del Curso de gestión de clínicas veterinarias (Veterinary Management Academia).



Dimensiones del feedback

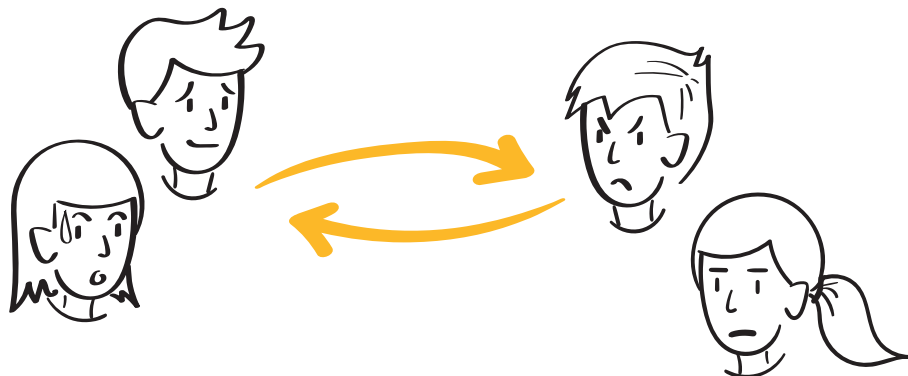
El feedback con *Radical Candor* tiene cuatro dimensiones:

1. Recibir
2. Dar
3. Calibrar
4. Fomentar o animar

Recibir

El mayor reto a la hora de recibir *feedback* es **no enfadarse y no ponerse a la defensiva**. Recuerda el poder que ejerce la tiranía de la amígdala.

Aquí tienes unos consejos prácticos para sacar el máximo partido cuando recibas *feedback*, sea solicitado o no solicitado (cuando no es solicitado resulta más complicado aceptarlo de manera adecuada).



Consejos para aceptar bien el *feedback*

1. Escucha con curiosidad.
2. Parafrasea lo que has oído para asegurarte de que lo has comprendido bien hasta que consigas el “exacto” de la otra persona. Por ejemplo:
 - “Sí, te he comprendido bien, lo que me dices es que me demoro mucho en mis consultas y eso hace que las citas vayan con retraso, los clientes se enfaden y terminen por enfadarse también con la recepcionista. ¿Es así?”.
 - “¡Exacto!”.
3. Aunque no estés de acuerdo con todo lo que oyes, busca el 5-10 % con lo que sí puedes estar mínimamente de acuerdo y comienza a construir desde ahí.
4. Agradece el *feedback*.
5. Comprométete a dar un primer paso para mejorar.
6. Hazlo rápido.
7. Asegúrate de que la otra persona pueda saberlo.

Formas rompedoras de ponerlo en práctica:

- Si eres jefe, pregunta: ¿Qué puedo hacer o dejar de hacer para ayudarte a trabajar mejor?
- Si eres empleado, pregunta: ¿Qué puedo hacer o dejar de hacer para trabajar mejor?

Dar *feedback*

El único y verdadero **motivo** para dar *feedback* a alguien es **ayudar**.

Dar *feedback* tiene dos componentes:

- **Feedback de refuerzo:** lo damos para elogiar un trabajo, un comportamiento o un resultado.
- **Feedback de corrección:** lo damos para criticar un trabajo, comportamiento o resultado.

El acrónimo HHIPP te ayudará a recordar cómo dar *feedback*

- **H de humildad:** ten en cuenta que lo que compartes es tu perspectiva y tu opinión, y no la realidad o la verdad absoluta (Marco Aurelio).
- **H del inglés *helpful*:** ha de ser de **ayuda** a quien lo recibe.
- **I de inmediato:** cuanto más, mejores resultados.
- **P de privado:** especialmente si es para corregir.
- **P de periódico:** combina interacciones diarias frecuentes de menos de 5 minutos con conversaciones más largas de 15-20 minutos para abordar más temas.



El secreto para tener más impacto es que tu *feedback* sea específico y deje poco terreno a las dudas o la discusión. Para ello, en el Center for Creative Leadership, Raoul J. Bouron y McDonald-Mann desarrollaron un método que te animo a aprender y a poner en práctica. Se llama SBI:

- **S:** situación.
- **B:** *behaviour* (comportamiento).
- **I:** implicaciones.

Ejemplo de uso del método SBI: “He observado que en la última reunión estuviste mirando constantemente tu móvil, apenas participaste y solo lo hiciste para interrumpirme con un comentario sarcástico que generó algunas risas. No solo me pareció una falta de respeto hacia mí, sino hacia el equipo entero, ya que no aportaste ninguna idea para resolver el problema del que hablábamos”.

Ten una cosa en mente, especialmente si eres jefe: en el trabajo, las personas suelen tener más aciertos que fallos. Presta atención a aquello que hacen bien y da mucho más *feedback* de refuerzo que de corrección. Y no olvides:

- Cuánto más esperes para dar *feedback*, peores resultados.
- Cuánto más específico sea el *feedback*, mejor.

Calibrar (medir)

Calibrar significa tener en cuenta cómo se está recibiendo el *feedback*, ya sea por nosotros mismos o por la otra persona. Por ejemplo:

- ¿Se está poniendo a la defensiva o incluso enfadando?
- ¿Se está enterando de lo que le quiero decir?
- ¿Está empezando a llorar?



El 80 % de la comunicación es no verbal, por eso es tan importante dar y recibir *feedback* cara a cara.

Es esencial medir el nivel de energía que proyectamos cuando hablamos con nosotros.

Estudia estos tres ejemplos de situaciones que te encontrarás en tu día a día y cómo manejarlas:

1. Estás dando *feedback* y la otra persona parece no “pillar el mensaje” o “no querer pillarlo”.

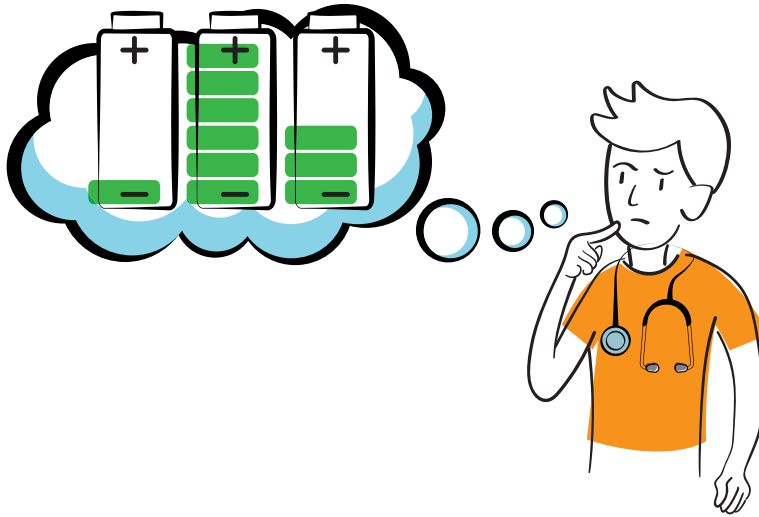
Consejo: sin enfadarte y manteniendo contacto visual, di “presta atención, por favor. Creo que voy a tener que ser más directo contigo. Lo que quiero decirte es ...”.

2. Estás dando *feedback* y la otra persona se pone a llorar.

Consejo: revisa tu franqueza (*candor*), sé cauteloso cuando estás hablando. Deja que se calme, concédele unos minutos para que se recupere. A continuación, pregunta: “¿qué estás pensando?”. En cualquier caso, no dejes de decir lo que querías decir, habla claro.

3. Estás dando *feedback* y la otra persona se enfada.

Consejo: revisa si has sido específico y has utilizado el método SBI. Mantén la calma y pregunta con curiosidad: “¿puedo preguntarte por qué te enfadas?”. No te enfades tú y expresa tu opinión.



Recuerdo a un veterinario que había empezado a hacer reuniones periódicas con su equipo y al que le pregunté: “¿Cómo salen los miembros de tu equipo después de hablar contigo, motivados o tristes, preocupados o desmotivados?”.

Me contestó que nunca se había parado a pensarlo, pero que ahora que lo hacía, creía que salían desmotivados porque lo habitual es que les cayese alguna reprimenda.

Aunque lo que tengas que decir a otra persona pueda resultarle duro, nunca dejes que pueda albergar la duda de que lo haces por su bien.

Fomentar o animar

¿Recuerdas cuando hablábamos de la importancia de la cultura de la clínica? Hay pocas cosas que contribuyan en mayor medida a crear una **cultura de aprendizaje continuo** que enseñar a un equipo a dar y recibir *feedback*.

No es fácil, ya que la amígdala nos hace huir o luchar contra lo que pueda ser considerado como un peligro o una agresión, pero merece la pena.

Según mi experiencia, lo mejor es empezar a usarlo en reuniones uno a uno, enseñarlo después de forma progresiva a todo el equipo y animar a todos a que se enseñen unos a otros. Hay que avisar de que habrá mal-entendidos y momentos de tensión, pero también de que merecerán la pena.

CÓMO ORGANIZAR REUNIONES DE TRABAJO Y CÓMO COMPORTARSE EN ELLAS

Por desgracia, **en la mayoría de las clínicas no se llevan a cabo reuniones de trabajo**, y, si se hacen, es de tal forma que acaban en conflictos, de modo que, después, a nadie le quedan ganas de volver a intentarlo.

Y esto es una pena, porque las personas que trabajan juntas necesitan esa burbuja de tiempo y espacio para conversar acerca las cosas que les preocupan, para poder pedirse y ofrecerse ayuda.



Las reuniones son uno de los elementos decisivos a la hora de crear la cultura de una clínica. La forma en la que nos comportamos en una reunión delante de los compañeros dice mucho más de nosotros como líderes que cualquier palabra.

No perdamos la perspectiva... una **reunión** es una **interacción dinámica de un grupo de personas** que trata sobre temas que les son de interés.

A continuación, se muestra un buen abanico de **consejos** para que el papel que se desempeñe en las reuniones ayude a tener más éxito y un impacto positivo en la clínica:

- **¿Por qué reunirse?:** en general, hay que reunirse cuando exista una buena razón para hacerlo. Principalmente, nos reuniremos por dos razones:
 - Para resolver problemas.
 - Para tomar decisiones.
- **¿Cuándo no reunirse?:**
 - Para tratar temas de índole personal.
 - Cuando no se está preparado.
 - Cuando la información puede compartirse igualmente por otra vía, por ejemplo, mediante correo electrónico, tablón de comunicación interna, etc.

- **¿Quién debe asistir?:** aquellos que tengan una buena razón para hacerlo. Es muy importante que las personas con cargos diferentes tengan posibilidad de pasar tiempo juntos para discutir temas de interés común. Un error muy frecuente es que los veterinarios solo se reúnan con veterinarios, un error típico y con consecuencias devastadoras para el equipo.

Tipos básicos de reunión

Exprés: puesta al día de la agenda de aquellas personas con protagonismo relevante en la jornada. Por ejemplo, la ronda a primera hora para analizar la agenda del día y evaluar los casos hospitalizados y las citas del día.

Táctica semanal: para ajustes en el momento. Similar a las reuniones de tiempo muerto en un partido de baloncesto.

Estratégica: para decisiones a medio y largo plazo. Por ahora no es importante que profundices en este tipo de reunión.

No debemos olvidar las reuniones informales para celebrar cumpleaños, entregar premios, elevar la moral del equipo, etc.



Preparar una reunión

Puntos que deben tenerse en cuenta al preparar una reunión:

1. Tiempo y lugar

- Convocar con suficiente tiempo de antelación: buscar consenso acerca de la fecha y la hora que le venga mejor a la mayoría:
- Fecha y hora: mejor fijarlas de forma regular.
- Lugar: mantener un ambiente profesional, siempre mejor en la clínica.
- Disposición de los asistentes: para mejorar la participación mejor en U o en O.
- Duración:
 - Exprés: 1 minuto por persona, idealmente menos de 10-15 minutos.
 - Táctica: máximo 40-60 minutos.
 - Estratégica: máximo dos temas, 45 minutos por tema.

2. Motivos y objetivos

- Aclarar el motivo: pedir ideas, informar, solucionar un problema, aclarar responsabilidades, definir roles, etc.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse durante la reunión: solo puede hacerse cuando el motivo resulta claro.
- Agenda de la reunión:
 - Motivo.
 - Objetivo.
 - Participantes.
 - Hora, fecha, lugar.
 - Duración.
 - Notas adicionales.
 - Papel que se espera de cada persona en la reunión (quien debe aportar qué).
 - Material que se precisa durante la reunión.

3. Invitados y roles

- Acotar invitados:
 - Solo aquellas personas que permitan alcanzar el objetivo.
 - Personas que puedan ofrecer diferentes puntos de vista.
 - En fases iniciales de un equipo, se puede convocar a más gente para ayudar a la inclusión.

- Asignar roles:
 - Líder: aclara el motivo de la reunión, avisa de desvíos, conductas inapropiadas, se encarga del seguimiento.
 - Secretario: toma notas de los puntos relevantes y redacta el acta o resumen que hace llegar a todo el mundo que requiera de la información.
 - Contribuyentes: todos los asistentes invitados a la reunión.
 - Experto: aquella persona que, sin ser parte del equipo, puede asistir por invitación para informar o asesorar de un tema concreto. No es necesario que asista a toda la reunión. Debe ser informado de la fase de la reunión en la que participará.
- Cuidar el nivel de energía:
 - Empezar con una bienvenida.
 - Evitar empezar o cerrar con un tema especialmente espinoso.
 - Acabar con un agradecimiento.

Liderar o conducir una reunión

Estos son los **puntos más importantes** a la hora de conducir una reunión:

1. Comenzar la reunión

- Empezar a tiempo, puntualidad.
- Empezar con autoridad.
- Introducir los temas que van a tratarse.
- Establecer o revisar normas.
- Presentarse en caso de que haya alguien nuevo.
- Aclarar la duración.
- Avisar de que no se debe interrumpir, gritar, acaparar y de que hay que participar, etc.
- Aclarar si existen limitaciones externas que puedan condicionar decisiones.

2. Continuar la reunión

- Seguir la agenda acordada en convocatoria.
- Empezar aumentando la energía.
- A mayor número de asistentes, mayor necesidad de ajustarse a la agenda. En grupos pequeños se puede ser más flexible.
- Todo el mundo debe ser escuchado.
- En grupos de más de 10 personas puede ser útil trabajar una determinada cuestión en grupos de tres.

3. Poner en común

- Si apenas hay debate, se puede pedir que alguien defienda las posturas menos populares.
- Todos los puntos de vista y todas las opiniones importan, aunque no todas tengan igual peso.
- Mantener bien el enfoque.
- El líder debe estar atento a su comportamiento y no acaparar ni intimidar.
- Ser positivo al animar; intervenir si hay ataques.

4. Cerrar una reunión

- Resumir los temas tratados y los acuerdos alcanzados.
- Asegurarse de que el secretario ha tomado nota de los puntos clave.
- Celebrarlo (desde un simple agradecimiento, a una felicitación expresa o incluso una “fiesta”).

Trucos para facilitar que todo el mundo participe

- Asegúrate de que no acaparas la palabra.
- Muéstrate positivo y anima a la gente que participa.
- No olvides tener en cuenta la opinión de todo el mundo.
- Si hay un punto en el que la gente está muy interesada en opinar y tienden a interrumpirse, toma la palabra de forma momentánea, asegúrate de mantener contacto visual con cada uno y modera: “Oigamos primero a Juan, luego tú, Cris y, después a ti, Esther”.
- Observa el lenguaje corporal. Alguien que se inclina hacia delante seguramente quiere decir algo. Pregunta: “Cris, ¿quieres compartir algo con el grupo?”.
- Respeta el silencio.
- No tomes ninguna decisión antes de haber escuchado a todos los participantes de la reunión.

Dificultades de una reunión

Estas son las dificultades típicas que pueden surgir en una reunión:

- La gente llega tarde.
- Varias personas hablan a la vez, se produce cuchicheo.
- Una persona amedrenta al resto (normalmente el jefe).
- Atascarse en un punto.
- Escasa participación.

- Desviarse del tema que debe tratarse.
- Enfado entre participantes.
- Tiempo excesivo.
- Enfoque poco claro, mezclar temas tácticos y estratégicos.



Algunos **consejos rápidos** para solucionar estas dificultades:

1. Si alguien llega tarde:

- Empezar a la hora convenida, en punto.
- A la persona que llegue tarde, asignarle una tarea que realizar durante la reunión.
- Si se hace algún comentario, asegurarse de que es descriptivo (no enjuiciar a la persona). Por ejemplo: "El hecho de que llegues tarde hace que no hayamos podido contar con la documentación que esperábamos de ti", frente a "¡Pasas del equipo, no te importa nuestro tiempo!".
- Tras la reunión, en privado, preguntar el motivo del retraso (hay que conocer el motivo de ese comportamiento).

2. Si alguien acapara la palabra:

- Agradecer su aportación y pedir su opinión a otra persona.

3. Si alguien interrumpe continuamente:

- Pedirle que deje acabar a la otra persona.
- Pedir al grupo cambiar los roles: “Ahora los que más han hablado van a estar en silencio y a los que apenas hemos oído van a tener la oportunidad de expresarse”.
- Si es un acaparador compulsivo, en un descanso hacer un aparte y pedir de forma directa que se calle (con *radical candor*).

4. Si alguien repite un tema:

- Señalar a la pizarra y decir: “Parece que ese tema ya ha sido tratado antes, ¿seguimos con el siguiente punto?”.

5. Si el tema vuelve a salir una y otra vez:

- Volver a tratarlo porque en ese caso seguramente se trata de algo que no ha quedado suficientemente claro.

6. Si alguien tiene un comportamiento molesto:

- Reconducir al grupo y, señalando la agenda (o mapa mental), decir: “Nuestro objetivo hoy es, ¿podemos seguir centrados en ello?”.
- Pedir un descanso y comentar con el transgresor en privado su comportamiento indeseado.

7. Si el grupo está atascado o parece confuso:

- Usar una pizarra al principio de la reunión que refleje los objetivos y temas que se van a tratar.
- No ignorar el problema.
- Preguntar abiertamente: “¿Qué está ocurriendo?”. Recordar los objetivos de la reunión.
- Sugerir un descanso.
- Quitar ese punto de la agenda y decir que ya se discutirá otro día que estén más frescos.

8. Si el grupo está en silencio, poco participativo:

- Preguntar abiertamente: “¿Me estoy perdiendo algo?”.
- Preguntarse a uno mismo si tal vez sea nuestro comportamiento la causa de ese silencio. Distender el ambiente: pasarse un balón y pedir opinión, gastar una broma, hacer un descanso, preguntar de forma inocente: “¿En qué estás pensando?”.

9. Si hay un enfrentamiento fuerte entre dos personas:

- Recordar con firmeza las normas de comportamiento acordadas.
- Centrarse en las ideas y no en la forma en que se expresan.
- Animar a los asistentes a expresarse de forma positiva y a tener en cuenta las opiniones de todos.
- Evitar que los miembros hagan evaluaciones prematuras sobre una idea. Por ejemplo: “Eso era solo una idea. No la juzguemos todavía. Vamos a apuntarla con las otras y luego las evaluaremos”.
- Como última opción, pedir a las personas enfrentadas que abandonen la reunión.

Cerrar la reunión

Ten en cuenta los siguientes puntos para cerrar adecuadamente una reunión:

- Cuidado con el tiempo: es necesario designar una persona encargada de controlar el tiempo, que vaya recordando cuánto tiempo queda disponible.
- Eliminar puntos de la agenda si el tiempo se agota.
- En caso de prolongar la reunión, preguntar antes a todos los asistentes si les viene bien hacerlo.
- Acabar antes de tiempo siempre que sea posible.
- Vigilar muy bien los niveles de energía de los asistentes, estar atento a sus posturas corporales y a su lenguaje no verbal. Si se aprecia agotamiento, considerar poner fin a la reunión.



El cierre formal de la reunión

- Hacer un resumen de lo tratado.
- Aclarar cuál será el siguiente paso.
- Acordar la siguiente reunión en caso necesario.
- Agradecer la asistencia y la participación.

El seguimiento de la reunión

Este es uno de los aspectos más olvidados y donde más se suele fallar. Es muy importante **elaborar un plan de acción**. Dejar constancia escrita en un lugar visible puede ayudar mucho.

El plan de acción debe incluir:

- **Qué:** qué tarea específica se ha acordado realizar.
- **Quién:** la persona responsable de que se lleve a cabo.
- **Cuándo:** para cuándo debe estar realizada.
- Redactar un **acta de la reunión** que incluya:
 - Fecha, hora y lugar de la reunión.
 - Asistentes.
 - Objetivos de la reunión.
 - Decisiones clave adoptadas.
 - Agradecimiento a participantes.

A continuación se muestran algunos ejemplos.

Convocatoria de reunión:

- Motivo de la reunión: decidir si se lanza el servicio a domicilio.
- Participantes: director, 3 veterinarios sénior, 1 veterinario junior (representante), 1 ATV (representante), 1 recepcionista.
- Objetivo:
 - Decidir: sí o no.
 - Evaluar pros y contras.
 - En caso afirmativo, designar responsable del servicio.
- Duración: 30 minutos.

Acta de reunión:

- Motivo de la reunión: decidir si se lanza el servicio a domicilio
- Objetivo:
 - Decidir: sí o no.
 - Evaluar pros y contras.
 - En caso afirmativo, designar responsable del servicio.
- Participantes: director, 3 veterinarios sénior, 1 veterinario junior (representante), 1 ATV (representante), 1 recepcionista.

Decisiones adoptadas:

- Se decide lanzar el servicio.
- El responsable del servicio es Miguel.
- Para el día 1 de mayo de 2023 habrá creado un equipo de trabajo para desarrollar un plan de acción que permita tener el servicio preparado el 1 de junio de 2023.

Resumen

En este capítulo hemos visto que conseguir formar un equipo de alto rendimiento y ser parte de él está íntimamente relacionado con los resultados que consiguen los miembros de la clínica. Y uno de los mejores modos de medir esos resultados es mediante su productividad.

Hay **factores que dependen de la clínica** (sus precios, la tecnología de la que dispone, etc.), **del empleado** (formación, experiencia) **y de ambos** (ambiente laboral, motivación, etc.).

Hemos visto las **ventajas e inconvenientes de fomentar la productividad** mediante el uso de incentivos económicos y también hemos visto cómo **motivar a las personas mediante el uso adecuado del feedback**, incluyendo cómo usar las reuniones para crear una cultura de pertenencia, donde los integrantes de la clínica se ayuden los unos a los otros a dar la mejor versión de sí mismos para conseguir los mejores resultados y seguir creciendo profesional y personalmente cada día.

Bibliografía recomendada

1. BURON RJ, McDONALD-MANN D. *Giving Feedback to Subordinates*. Center for Creative leadership, 1999.
2. HARVARD BUSINESS REVIEW. *Management Tips*, Harvard Business Review, 2011.
3. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. *Running Meetings*. Harvard Business School Publishing, 2006.
4. SCOTT K. *Radical Candor, Be a Kick-ass Boss without Losing your Humanity*. St. Martin's Publishing group, 2019.
5. WEITZEL, SLOAN R. *Feedback that Works: How to Build and Deliver your Message*. Center for Creative leadership, 2000.