

# Libro de Curso de Formación de Liderazgo Profesional de la Salud

BASADO EN

“CUATRO DISCIPLINAS ESENCIALES,

UNA GUÍA DE CAPACITACIÓN

PARA LÍDERES DE ATENCIÓN MÉDICA EN EL MUNDO”

POR

KENNETH M. HEKMAN

PRIMERA EDICIÓN

Copyright © Kenneth M. Hekman

Publicado por Trillium Arts Press en asociación con Lulu.com

Todos los derechos reservados

Primera edición impresa en 2014

Impreso en los Estados Unidos de América

ISBN:

Ninguna parte de este libro podrá ser reproducida o transmitida en cualquier manera o por cualquier medio, gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones, cintas o mediante cualquier almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso por escrito del que publica.

Índice .....	3
Introducción .....	4
Presentadores .....	5
Módulo 1: Introducción .....	6
Módulo 2: Liderazgo - Escaneo .....	8
Módulo 3: Liderazgo - Enfoque.....	11
Módulo 4: Liderazgo - Movilización .....	13
Módulo 5: Liderazgo – Inspirador .....	15
Módulo 6: Conclusión de Liderazgo .....	16
Módulo 7: Administración - Planificación .....	17
Módulo 8 - Administración - Organización .....	19
Módulo 9: Administración - Implementar y Monitorear .....	20
Módulo 10: Sustentabilidad - Posesión.....	21
Módulo 11: Sustentabilidad - Rastreo.....	22
Módulo 12: Sustentabilidad - Precios y Audición.....	23
Módulo 13: Servicio – Preparación y Capacitación .....	24
Módulo 14: Servicio - Confirmación y Mejora .....	25
Módulo 15: Conclusión del curso.....	26
Notas del Diario.....	28

## Introducción

Las organizaciones de atención médica juegan un rol vital en cada cultura. Son lugares de curación, compasión y comercio. Son los lugares de trabajo de médicos, enfermeras y técnicos. Proporcionan trabajos y son un componente esencial de cada comunidad de amplia cultura general junto con escuelas, negocios e iglesias.

Los hospitales han sido conocidos como los líderes tecnológicos en la batalla contra la enfermedad. A medida que crecía la tecnología, también lo hacían los requisitos de capital y administración para operarlos. Los médicos inicialmente llevaron a las organizaciones de atención médica a convertirse en lugares de excelencia médica. Ahora las organizaciones de atención médica complejas necesitan equipos comerciales altamente capacitados con experiencia en finanzas, administración, liderazgo profesional y de servicios, además de medicina.

En países con pocos recursos, los hospitales y otras organizaciones de atención médica se encuentran saturados con la carga de enfermedades, incluyendo muchas enfermedades que son fácilmente prevenibles. Los médicos a menudo son responsables del liderazgo, pero a menudo con poca o ninguna capacitación comercial. No tienen acceso a especialistas con experiencia en finanzas, administración o mejora de servicios. Luchan para reclutar y retener al personal clínico calificado. Todos los días se convierten en un desafío monumental para encontrar equipo y suministros suficientes para cumplir con la demanda. Los líderes de atención médica tienen que improvisar a gran escala.

Este manual está diseñado para acompañar el curso titulado Cuatro Disciplinas Esenciales, diseñado y producido en colaboración con la Misión Médica para los Niños. Juntos, produjimos una serie de videos para capacitar a líderes de atención médica en el mundo para aumentar la capacidad de tomar decisiones, liderar equipos, y planificar organizaciones para mejorar la entrega de atención médica. Los participantes del curso pueden usar este manual para seguirlo, y registrar la visión para mejorar su experiencia de aprendizaje. El manual explica los objetivos de aprendizaje para cada módulo, incluye gráficos usados en los videos, ofrece espacio para notas e identifica recursos adicionales para un estudio más profundo.

Quiero agradecerle a mi colega, Quinton Friesen, por su excelente asistencia para desarrollar y presentar el contenido de los videos. También quiero agradecerle a Frank Brady y Marie Caliendo y al equipo de Misiones Médicas para Niños. Han hecho un trabajo destacado en mejorar los servicios de atención médica en todo el mundo. Este esfuerzo fue soportado por préstamos de múltiples fundaciones comprometidas con la mejora de atención médica.

## Presentadores

Kenneth Hekman estableció The Hekman Group como la empresa de asesoría de atención médica en 1990, guiada por su pasión e intuición para ayudar a los médicos a tomar decisiones comerciales sabias. También está comprometido para llevar prácticas de liderazgo sabias en países en desarrollo y personalmente sirvió a más de 500 organizaciones de atención médica en cinco continentes con una fusión distintiva de las visiones de desarrollo organizacional y liderazgo visionario. Ayuda a los médicos y a los líderes de atención médica a discernir sus oportunidades comerciales y a desarrollar estrategias sustentables a través del análisis técnico, reflexión honesta y creación de consenso. Funciona como un antropólogo organizacional, diseccionando y creando una cultura de rendimiento. Disfruta los desafíos difíciles y la oportunidad de hacer la diferencia en la calidad de vida de aquellos en condiciones complejas y demandantes.

El Sr. Hekman es el autor de seis libros en administración de atención médica. Un aprendiz continuo, Ken tiene un MBA en marketing y estrategia comercial, y es residente en el College of Medical Practice Executives.

Quinton Friesen es un ejecutivo de atención médica temporal que trabaja hace más de cuatro décadas en roles de liderazgo con hospitales de la comunidad e instituciones de capacitación basados en la universidad. Durante su carrera, lideró el equipo de construcción creando un hospital de reemplazo además de liderar varios proyectos de construcción. Durante su titularidad la organización recibió numerosos premios a la satisfacción del paciente ya que el hospital se ubicó en el percentilo 99 a nivel nacional. Luego de retirarse, Quinton y su esposa, Gail, se unieron a una misión internacional proporcionando asesoría de atención médica y programas de capacitación de liderazgo. Ha liderado programas internacionales de capacitación de liderazgo en África Occidental, Pacífico del Sur y Latino América. También prestó servicios como miembro de la facultad adjunto para colegas y universidades en niveles graduados y no graduados.

## MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN

### Objetivos de aprendizaje

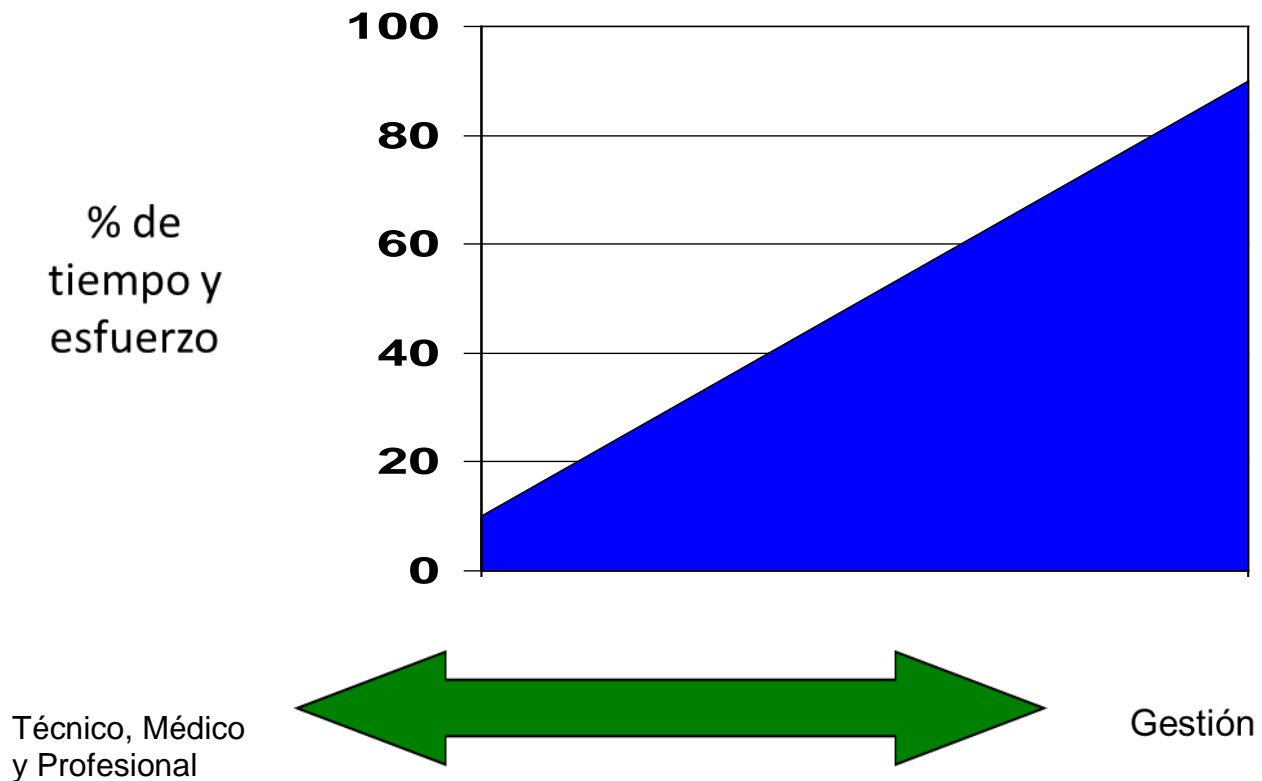
En este módulo de introducción, nuestros objetivos son que usted:

- Comprender los objetivos de organizaciones de atención médica,
- Reconocer las marcas de organizaciones exitosas de atención médica,
- Comprender los roles de los líderes y gerentes en organizaciones de atención médica,
- Apreciar los desafíos que enfrentan los médicos mientras se mueven en roles de liderazgo.

### Detalle del curso

<h3>Liderazgo</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exploración</li><li>• Enfoque</li><li>• Movilización</li><li>• Inspiración</li></ul>	<h3>Gestión</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación</li><li>• Organización</li><li>• Implementación</li><li>• Monitoreo y Mejora</li></ul>
<h3>Servicio</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación</li><li>• Entrenamiento</li><li>• Confirmación</li><li>• Mejora</li></ul>	<h3>Sostenibilidad</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Propiedad</li><li>• Rastreo</li><li>• Fijación de precios</li><li>• Auditoría</li></ul>

## Crecimiento en liderazgo y administración



## Preguntas acerca de liderazgo y administración

1. ¿Pueden aprenderse las habilidades de liderazgo y gerencia?
2. ¿Cómo puedo evaluar y mejorar mis capacidades de liderazgo y administración?

## Estudio de caso

El Dr. C es un excelente cirujano, admirado y respetado por todos. Se le ha pedido que comente acerca de su preparación para convertirse en el líder del hospital.

1. ¿Qué cualidades de Dr. C. identificaría como más valiosas para este nuevo rol?
2. ¿Qué podría limitar su efectividad?
3. ¿Qué recomendaría que aprenda en las primeras etapas para aumentar su efectividad de liderazgo?

## MÓDULO 2: LIDERAZGO - ESCANEO

### Objetivos de aprendizaje

Al final de la sesión, esperamos que pueda:

- llevar a cabo evaluaciones de necesidades internas y externas
- poder identificar cambios de mercado que impactarán en las decisiones de su organización de atención médica
- identificar fuentes de información para guiar la adopción de mejores prácticas en administración de atención médica
- reconocer la relación entre auto administración y efectividad de liderazgo en la organización de atención médica

### Evaluación de necesidades (externas) de la comunidad

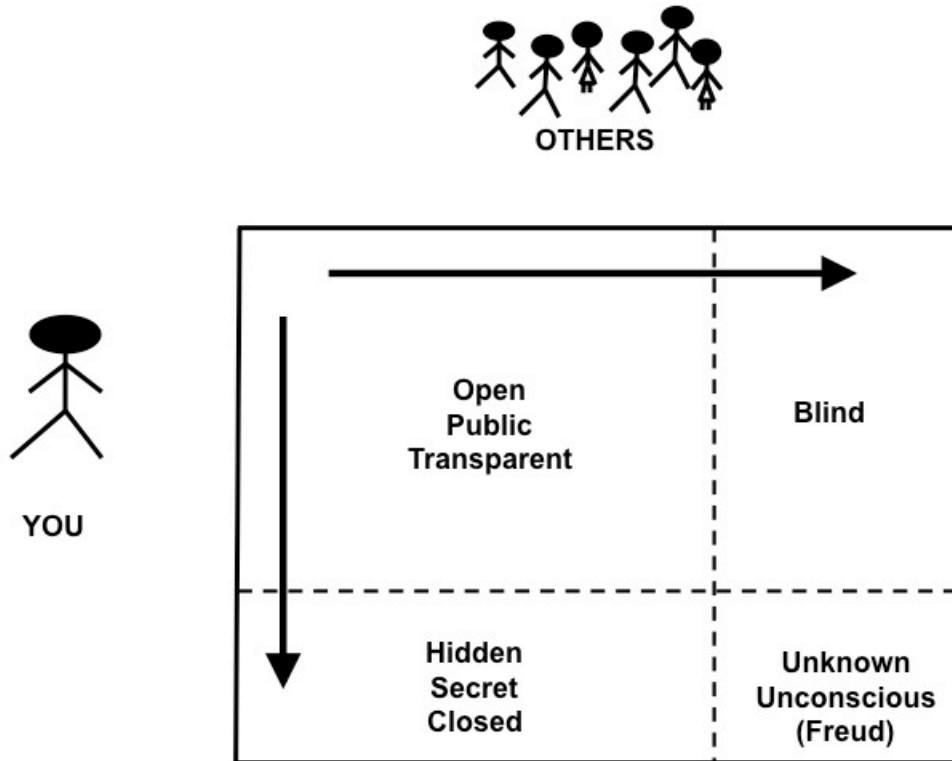
Grupo del cliente	Necesidades	Expectativas
Pacientes		
Miembros de la familia del paciente		
Propietarios (Funcionarios gubernamentales, Inversores)		
Personas en la comunidad (Futuros pacientes)		
Personal		



Análisis SWOT (Evaluación de necesidades internas)

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Riesgos</b>

## Ventana de Johari



### Preguntas comunes acerca del escaneo

1. La gente cambia constantemente, entonces, ¿cómo podemos realmente saber lo que espera de nosotros la comunidad?
2. ¿Qué tan relevantes son las mejores prácticas de otra cultura?
3. Si ya estoy en un puesto de autoridad, ¿por qué debo aumentar mi auto conciencia?

Ejercicio: Ensamblar su equipo de administración y llevar a cabo un análisis SWOT interno.

### **MÓDULO 3: LIDERAZGO - ENFOQUE**

Objetivos de aprendizaje

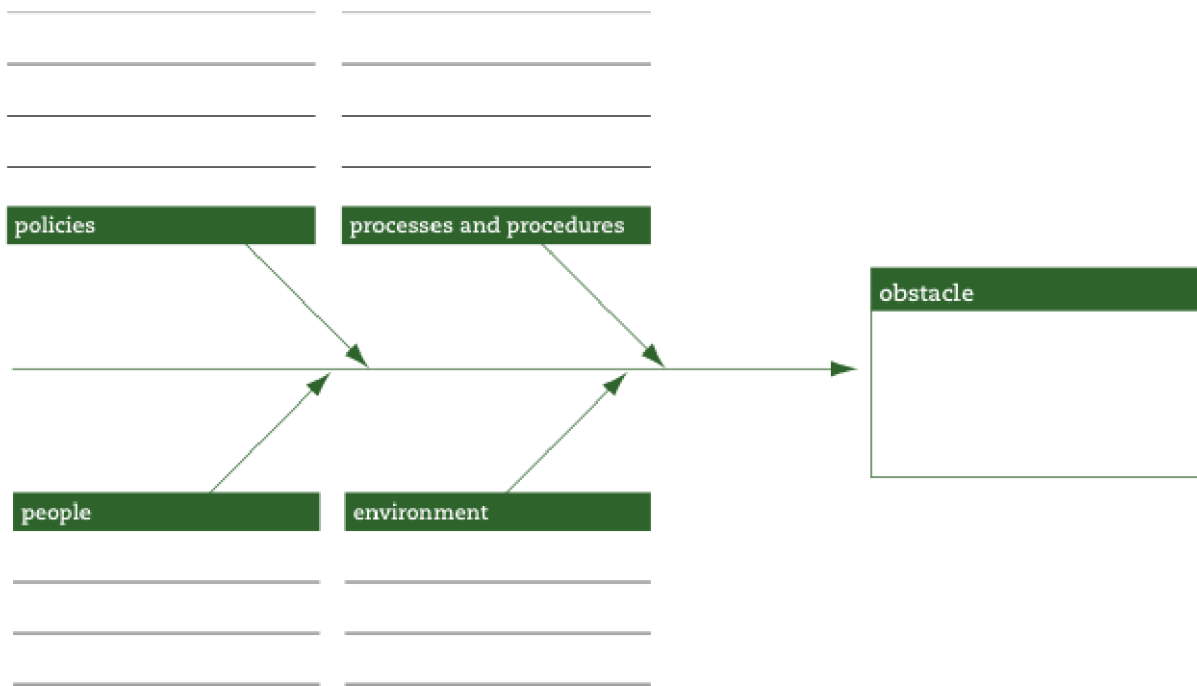
En este módulo, tenemos los siguientes objetivos de aprendizaje:

1. Presentar el concepto de misión, visión, valores y definir esos términos con ejemplos.
2. Cómo identificar problemas y desafíos organizacionales; determinar técnicas que puedan usarse para evaluar problemas que enfrenta una organización.
3. Administración del tiempo - comprender la diferencia entre importante y urgente.
4. Hacer estrategias- comprender técnicas para actuar haciendo avanzar a la organización.

Diagrama de Misión, Visión, Valores



## Diagrama Fishbone



1

## Preguntas comunes sobre enfoque

1. Nuestra misión, visión y valores no parecen verse reflejados en el rendimiento de nuestra organización. ¿Cómo los reconectamos?
2. Mi trabajo es impredecible y se interrumpe constantemente. ¿Cómo puedo administrar mi tiempo con tantas interrupciones?

## MÓDULO 4: LIDERAZGO - MOVILIZACIÓN

### Objetivos de aprendizaje

Tenemos tres objetivos de aprendizaje en este módulo:

- Comenzaremos por mirar porqué los equipos son esenciales para las organizaciones de atención médica.

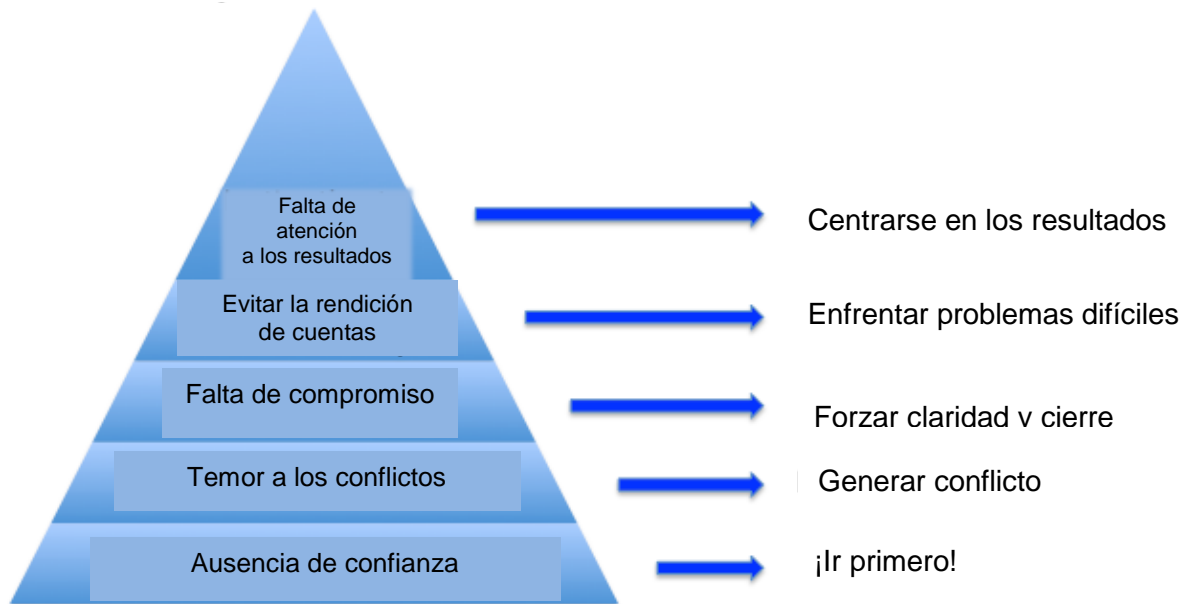
Vamos a hablar de por qué es difícil de trabajar en equipos, e identificar las cinco funciones principales de los equipos.

- Vamos a explorar cómo los líderes pueden motivar a la gente mediante la alineación de recompensas con las necesidades humanas básicas.

### Disfunciones de Equipos y Rol del Líder

#### Las cinco disfunciones de un equipo

#### Rol del líder



Adaptado de La Ventaja de Patrick Lencioni

## Jerarquía de necesidades de Maslow



## Preguntas frecuentes sobre motivación

1. ¿Cómo pueden los administradores cambiar las actitudes de las personas?
2. ¿Qué puede hacer un gerente para unir a los médicos muy independientes?
3. ¿Qué hace cuando las recompensas no tienen efecto?

## Estudio de caso

Imagine que sus cardiólogos no se llevan bien con sus cirujanos cardiovasculares.

1. ¿Qué puede hacer como líder para movilizarlos y motivarlos a colaborar?
2. ¿Qué riesgos podría encontrar en cada posible intervención?

## **MÓDULO 5: LIDERAZGO – INSPIRADOR**

### Objetivos de aprendizaje

En esta sesión hablaremos acerca de cuatro aspectos del liderazgo inspirador.

1. Reconoceremos la importancia central de la confianza como herramienta de liderazgo, y cómo las acciones y palabras pueden crear confianza (y destruirla de la misma forma).
2. Apreciaremos la conexión entre liderazgo, integridad y efectividad del líder.
3. Destacaremos cómo forma un líder la cultura de la organización con la forma en que trata a la gente.
4. Comprenderemos la importancia del desarrollo profesional continuo en el liderazgo.

### Cuatro Etapas de la Delegación

1. Investigue el problema y dígame lo que ha encontrado.
2. Investigue el problema y bríndeme sus recomendaciones.
3. Resuelva el problema y dígame cómo lo resolvió
4. Sólo resuelva el problema. No necesito saber cómo lo hizo.

### Preguntas frecuentes sobre inspiración

1. Mi personalidad no es carismática. ¿Cómo puedo inspirar a la gente cuando parece inconsistente con lo que soy?
2. Si delego tareas a mi equipo, ¿no comenzará mi jefe a preguntarse por qué me necesita?

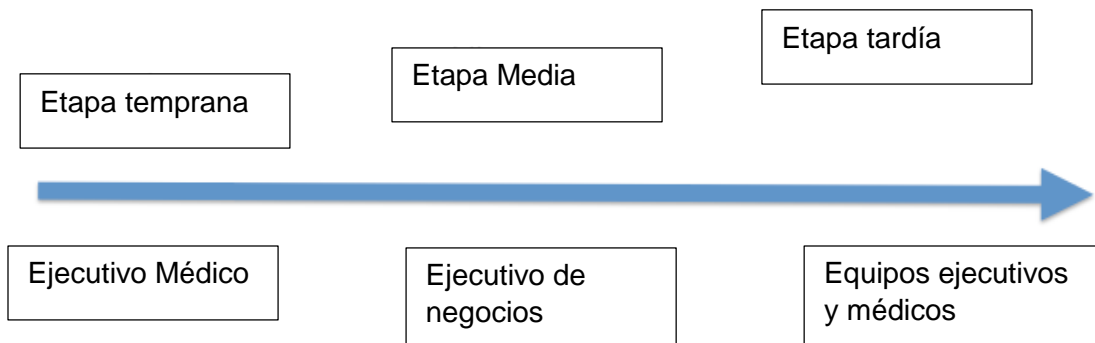
## MÓDULO 6: CONCLUSIÓN DE LIDERAZGO

Objetivos de aprendizaje

En este módulo, vamos a:

- Explorar el rol único que los líderes médicos desempeñan en la sociedad
- Aprenda a crear un plan de aprendizaje para el desarrollo profesional continuo, y
- Examine lo que significa liderar desde dentro

Pasado, Presente y Futuro del Liderazgo de Salud



Recursos

- American College of Healthcare Executives ([ache.org](http://ache.org))
- Medical Group Management Association ([mgma.com](http://mgma.com))
- Federación Internacional de Hospitales ([ihf-fih.org](http://ihf-fih.org))
- Liderazgo de adentro hacia afuera, Kevin Cashman.

Preguntas comunes sobre liderazgo:

- ¿De qué manera el carácter de un líder afecta su efectividad?
- ¿Qué debe esperar una comunidad acerca de la integridad de sus líderes de salud?
- ¿Cuándo es importante que los líderes de la salud tengan autenticidad?

Preguntas comunes sobre el liderazgo:

- ¿Por qué es tan importante el liderazgo?
- ¿Cómo las creencias de un líder, los valores y el conocimiento propio impactan en su eficacia?
- ¿Cómo se distinguen los mejores líderes?

Preguntas de la solicitud

- ¿Cuáles son 3 cosas que ha aprendido sobre el liderazgo?
- ¿Cuáles son 2 preguntas que le gustaría aprender más?
- ¿Qué es 1 cosa que usted va a cambiar en su práctica como resultado de lo que ha aprendido?



## MÓDULO 7: ADMINISTRACIÓN - PLANIFICACIÓN

Objetivos de aprendizaje

Nuestros objetivos de aprendizaje de esta sesión son:

- Entender cinco pasos para desarrollar un plan de organización.
- Conocer diversas técnicas para obtener información de planificación.
- Saber cómo evaluar la condición de su organización.
- Comprender la sinergia de la misión, visión, valores y objetivos
- Poder escribir metas "INTELIGENTES".

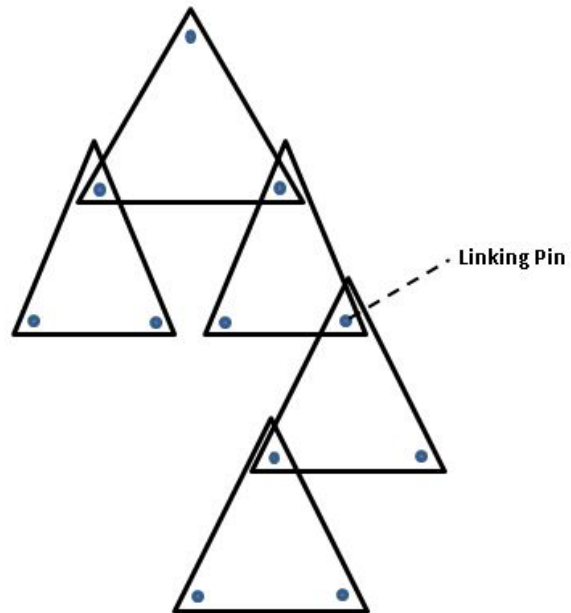
Metas "INTELIGENTES".

1. Específicas
2. Mensurables
3. Alcanzables
4. Realistas
5. Oportunas

Diagrama de misión, visión, valores y objetivos



## Organización tipo pasador de unión



## Preguntas comunes sobre planificación

1. No podemos obtener datos precisos de nuestro gobierno o de otras fuentes para ayudarnos a planificar en base a las necesidades de la comunidad. ¿Dónde podemos comenzar?
2. Hemos tratado de establecer metas en el pasado, pero por lo general se modifican debido a retos inesperados. ¿Cómo podemos hacer metas que marquen una diferencia?

## **MÓDULO 8 - ADMINISTRACIÓN - ORGANIZACIÓN**

### Objetivos de aprendizaje

En este módulo, los objetivos de aprendizaje son los siguientes:

- Comprender las cualidades básicas de diseño para obtener estructuras organizativas eficientes y eficaces
- Comenzar a discernir los requisitos de la fuerza laboral y técnicas de selección
- Entender cómo generar descripciones de trabajo y normas de trabajo para el logro de la organización

### Preguntas frecuentes sobre organización

1. ¿Por qué necesitamos organigramas cuando todos ya conocen su trabajo?
2. ¿No es más eficiente ir a la parte superior cuando veo un problema que necesita ser arreglado?

### Ejercicio

Dibuje un organigrama de su organización y critique con preguntas como estas:

- ¿Es el alcance del control razonable?
- ¿Cómo se puede simplificar el proceso de toma de decisiones?
- ¿Son las relaciones jerárquicas claras y lógicas?

## MÓDULO 9: ADMINISTRACIÓN - IMPLEMENTAR Y MONITOREAR

Objetivos de aprendizaje

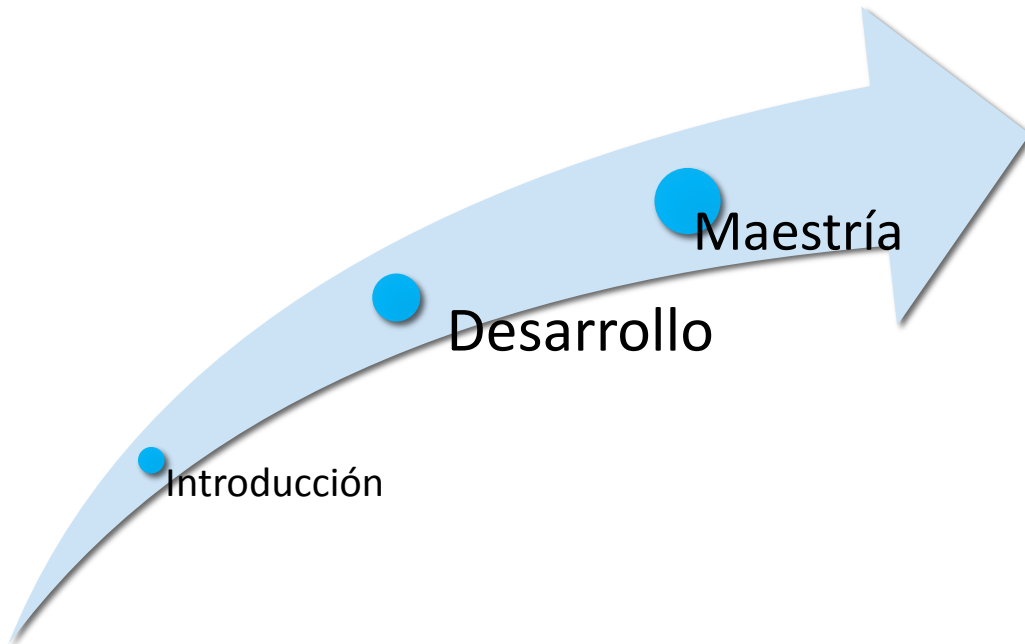
Nuestros objetivos de aprendizaje de este módulo son:

- Nuestro objetivo es que usted discierna cómo las políticas, procedimientos y sistemas funcionan en conjunto para lograr la coherencia organizativa.
- Usted aprenderá acerca de los cronogramas de trabajo, los indicadores clave de rendimiento y los cuadros de mando para monitorear el progreso.
- Reconocerá cómo el cambio de expectativas en los mercados externos e internos alimenta la necesidad de la mejora continua.

Formato de cronograma de trabajo

Tarea	Responsable	Entregable	Plazo

Desarrollo Profesional Continuo



Preguntas comunes sobre la implementación y seguimiento.

Las políticas y procedimientos parecen no cambiar nada. ¿Por qué las necesitamos?

1. ¿Cómo puedo encontrar los mejores indicadores clave de rendimiento?
2. ¿Por qué tenemos que cambiar constantemente la forma de hacer las cosas, incluso cuando parecen estar funcionando bien?

## **MÓDULO 10: SUSTENTABILIDAD - POSESIÓN**

Objetivos de Aprendizaje

Nuestros objetivos de aprendizaje de este módulo son:

- que los participantes reconozcan la importancia de la responsabilidad personal y corporativa para lograr la sostenibilidad
- que usted comprenda las etapas de desarrollo de la organización necesarias para lograr la sostenibilidad
- y que utilice las expectativas del mercado para orientar las estrategias de sostenibilidad

Preguntas comunes sobre propiedad

1. Nuestra cultura ha dependido de la generosidad de otros para las generaciones.  
¿Cómo podemos cambiar eso?
2. ¿Por qué los hospitales públicos deben preocuparse por la sostenibilidad?

Estudio de caso

Su clínica fue construida inicialmente con donaciones de otros países, pero las instalaciones se están volviendo demasiado pequeñas, y están en necesidad de reparación.

1. ¿Qué medidas puede tomar para asegurar el futuro de la clínica?
2. ¿Cuál de esos pasos requieren cambios en el pensamiento, y cuáles requieren cambios en los procesos?

## MÓDULO 11: SUSTENTABILIDAD - RASTREO

### Objetivos de aprendizaje

Los participantes van a:

- Identificar los componentes de un balance financiero.
- Identificar los componentes de un informe de ingresos y gastos.
- Discernir pasos para montar un plan financiero flexible.
- Entender cómo los gerentes controlan los presupuestos.

### Componentes de los estados financieros

Activos – Lo que posee.

Pasivos – Lo que le debe a otros.

Patrimonio – Lo que posee, libre y claro.

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

$$\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Patrimonio}$$

### Preguntas comunes sobre seguimiento.

1. ¿Por qué los líderes y gerentes deben realizar un seguimiento de los resultados financieros? ¿No es esa la función del departamento financiero?
2. Esto suena como un proceso complejo, que requiere equipos costosos, software y conocimiento especializado. ¿Cómo podría ser esto relevante para una pequeña clínica en una zona remota?

## MÓDULO 12: SUSTENTABILIDAD - PRECIOS Y AUDICIÓN

Objetivos de aprendizaje

Los participantes van a:

- Comprender las relaciones entre los precios, costos y valor a los consumidores para servicios de salud
- Reconocer cuándo y cómo aplicar las estrategias de descuento en las organizaciones médicas
- Examinar las técnicas para el seguimiento de flujo de caja y las decisiones financieras realizadas dentro de la organización
- Entender cuándo las auditorías externas son valiosas, y cómo seleccionar un auditor externo apropiado
- Aprender cómo la integridad de liderazgo y la transparencia afectan la sostenibilidad organizacional a largo plazo

Componentes de costo: Modelo de planificación financier



Preguntas comunes sobre la fijación de precios y la auditoría.

1. Todos los miembros de nuestra comunidad son pobres. ¿Cómo podemos llegar a ser sostenibles?
2. Confiamos el uno al otro, así que ¿por qué necesitamos la auditoría?

Ejercicio

Diseñar una estructura de tarifas de escala móvil para una clínica para aumentar el acceso a la atención en una comunidad pobre cerca de usted.

## **MÓDULO 13: SERVICIO – PREPARACIÓN Y CAPACITACIÓN**

### Objetivos de aprendizaje

Los participantes van a:

- Aprenda cómo las expectativas del mercado en las organizaciones médicas
- Detalle normas para la excelencia del servicio
- Aplicar las expectativas del mercado a las instalaciones, el equipo, la dotación de personal y las cualificaciones del personal
- Discernir las necesidades de capacitación del personal en la organización de la salud, y las técnicas para el desarrollo de habilidades efectivas
- Resolver problemas de servicio en tiempo real a todos los niveles

### Preguntas comunes sobre preparación y capacitación

1. Todo el mundo sabe lo que se espera de ellos, así que ¿entonces, por qué tenemos que capacitar a nuestro personal en cómo servir a la gente?
2. Las organizaciones de salud son únicas. ¿Por qué debemos comparar su servicio con otros tipos de negocios?

### Preguntas de debate

- ¿Qué organizaciones en su comunidad tienen la mejor reputación para el servicio?
- ¿Cómo pueden sus estándares de servicio dar forma a las expectativas que los pacientes y sus familias tendrán para nuestra organización de salud?
- ¿Cómo podemos ayudar a nuestro personal a reconocer un problema de servicio cuando sucede, y resolverlo rápidamente?



## MÓDULO 14: SERVICIO - CONFIRMACIÓN Y MEJORA

### Objetivos de aprendizaje

Los participantes van a:

- Medir el cumplimiento con los estándares de servicio
- Ayudar a la organización a aprender de sus errores
- Ayudar a los empleados individuales a mejorar sus actitudes y comportamientos de servicio
- Evaluar las expectativas cambiantes sobre los estándares de servicio
- Formular nuevas opciones de servicio

### Preguntas sobre la excelencia del servicio

1. Durante esta estancia en el hospital, ¿con qué frecuencia las enfermeras lo tratan con cortesía y respeto?
2. Durante esta estancia en el hospital, ¿con qué frecuencia los médicos lo tratan con cortesía y respeto?
3. Durante esta estancia en el hospital, ¿con qué frecuencia se encontró el área en torno a su habitación tranquila en la noche?
4. Durante esta estancia en el hospital, ¿con qué frecuencia el personal del hospital hace todo lo posible para ayudarlo con su dolor?
5. Usando un número del 0 al 10, donde 0 es el peor hospital posible y 10 el mejor, ¿qué número usaría para calificar este hospital durante su estancia?

### Preguntas comunes relacionadas con la confirmación y la mejora del servicio.

1. Un buen servicio no es muy valorado en nuestra comunidad, y la gente incluso comienza a sospechar si se la trata como si fueran especial. ¿No desconfiarán de nosotros si elevamos los estándares de servicio en nuestra organización de salud?
2. ¿Qué puedo hacer con médicos altamente competentes y productivos que son groseros con los pacientes?

## MÓDULO 15: CONCLUSIÓN DEL CURSO

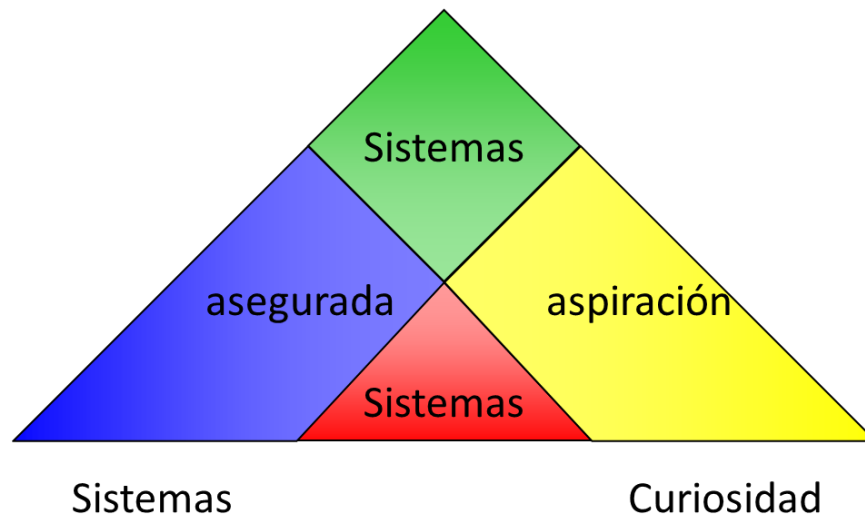
### Objetivos de aprendizaje

- Revisión de las cuatro disciplinas
- Poniéndolo todo junto - El modelo de rendimiento estelar
- Creando su propio plan de desarrollo profesional continuo

### Detalle del curso

<b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis</li><li>• Enfoque</li><li>• Movilidad</li><li>• Inspiración</li></ul>	<b>Administración</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificación</li><li>• Organización</li><li>• Implementación</li><li>• Monitoreo</li></ul>
<b>Reparación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Preparación</li><li>• Capacitación</li><li>• Confirmación</li><li>• Mejora</li></ul>	<b>Sustentabilidad</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posesión</li><li>• Rastreo</li><li>• Precio</li><li>• Auditoría</li></ul>

### Modelo de rendimiento estelar



Derechos de autor 1996-2014 The Hekman Group

## Recursos de desarrollo profesional continuo para individuos

- Auto-evaluaciones
- Observación
- Diario / cuadernos de bitácora
- Blogs
- MOOCs
- Libros
- Periódicos
- YouTube
- Charlas TED
- Conferencias
- Webinars
- LinkedIn
- Otras redes sociales
- Escrito

## Recursos de desarrollo profesional continuo para grupos

- Círculos de calidad
- Evaluaciones 360
- Clubes de libros
- Clubes de periódicos
- Grupos de interés especial
- Entrenamiento interno
- Oradores especiales
- Guiar una reunión

## NOTAS DEL DIARIO