

UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS NATURALES Y EXACTAS
LICENCIATURA DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA



MODALIDAD EXPERIENCIA DE TRABAJO
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

PLAN DE COMUNICACIÓN EFECTIVA DENTRO UNA EMPRESA
JAPONESA CON GIRO MÉDICO

ANA LAURA PÉREZ HERRERA

Directora: ME. Ma. Elvira Moreno Pulido

Co Director: Dra. María Aurora Montañez Frausto

Una firma manuscrita en azul, que parece ser la de la Dra. María Aurora Montañez Frausto, rodeada por un círculo azul.

Vo.Bo. Ma. Elvira Moreno Pulido Coordinadora de PE.

CONTENIDO

DESCRIPCIÓN DE TRAYECTORA.	3
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	4
INTRODUCCIÓN.	5
PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	5
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.	6
FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	7
ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN	7
USO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	8
ANÁLISIS DE LA 6 M'S EN LA ORGANIZACIÓN	10
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMA	10
OBJETIVO	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
PLAN DE MEJORA	11
DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO A EVALUAR	12
ACTIVIDADES que REALIZAR DENTRO DE LA EMPRESA	12
MÉTODOS POR UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN	13
PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	14
DISEÑO	14
IMPLEMENTACIÓN	15
EJECUCIÓN	16
SEGUIMIENTO	17
AGRADECIMIENTOS	19
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	20

DESCRIPCIÓN DE TRAYECTORIA.

Culmine la Licenciatura en Enfermería y Obstetricia, Campus Guanajuato en el 2021, realizando dos intercambios académicos a Japón durante un año, donde fui becada por la Universidad de Guanajuato y el Gobierno Japonés de Educación, el segundo, duro dos meses con beca y préstamo de EDUCAFIN.

Lo anterior fortaleció mis habilidades para laborar en la empresa japonesa con giro médico de origen japonés-chino en la que laboro desde 2019 se encuentra en el municipio de Irapuato, dentro del Hospital Mac. La empresa presta servicios en materia de seguros médicos y hospitalarios a la comunidad japonesa que reside en Irapuato.

Entre las responsabilidades y funciones laborales :

- Interpretación médica español – japonés.
- Ejercicio de los conocimientos científicos adquiridos en enfermería en consultas médicas.
- Consulta de medicamentos.
- Circulante en el quirófano.
- Manejo de paciente COVID.
- Manejo de grupo de enfermeras para realizar cuidados de enfermería y médica en casa y/o hospital.
- Transportaciones médicas al extranjero de pacientes críticos.
- Llenado de documentación (expedientes)
- Administración de recurso humano.
- Administración de oficina.

Descubro que la enfermería no solo se trata de poner una simple inyección u otros estereotipos que nos ha impuesto la sociedad, sino existe una enfermería multicultural para dar atención de salud específicamente a las personas extranjeras.

La administración de oficina y del recurso humano ha sido un gran desafío laboral muy grande para mí, en la cual siempre he buscado estrategias para poder

sobrellevar estas situaciones, sobre todo de comunicación, ya que el equipo de trabajo no tiene conocimiento médico, solo del idioma.

Sin ninguna solución en mi mente comencé a investigar y a leer sobre estas situaciones, llevándome como resultado de la necesidad de aprender sobre la dirección estratégica del capital humano, donde se estudia que el proceso de comunicación efectiva es una de las bases para que se conforme un equipo de trabajo y no solo un grupo de trabajo.

Hay que recalcar que la manera de organización y de comunicación a nivel hospitalaria y al nivel empresarial es muy diferente. Al desconocer esto, cada día es un desafío que desequilibra las relaciones laborales, no solo en la Sede Irapuato sino en otras sedes.... también. Así es como se puede deducir que el manejo del talento humano es un elemento importante dentro de la organización, pero a la vez uno de las más difícil.

Creando una necesidad de desarrollar un proceso de comunicación donde ambas partes culturales aporten, se enseñen y den el resultado de acuerdo con las metas de la organización.

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Es una empresa formada desde la visión para hacer frente a problemas médicos que ocurren en otros en otros países a través de las fronteras. Que gestiona riesgos integrales que apoya a las empresas japonesas que operan en todo el mundo. Se cuenta con personal en cada ciudad y brindando un servicio diario desde la proximidad de nuestros clientes. Además, como grupo, se cuenta con una empresa de evaluación de daños, que es un grupo de expertos para hacer frente a un accidente en el momento en que se produce, y una empresa de planificación y venta de seguros que propone los mejores y adecuados planes de costes para la gestión de la financiación de riesgos. Ofrece tres tipos de servicios principales: respuesta de emergencia, actividades de prevención y financiamiento de riesgo.

INTRODUCCIÓN

PROCESO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El Proceso de Comunicación de una organización es el conjunto de acciones relacionadas y armonizadas que se llevan a cabo, para que sus accionistas, personal, terceros y autoridades, conozcan de manera objetiva los eventos sucedidos o por suceder, así como la información que se debe compartir con cada una de estas esferas de decisión (Enrique J, 2007).

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado (Arvizu. M.2021).

ORIGEN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación nace de la necesidad básica de coordinar los esfuerzos de los accionistas, empleados de los terceros que sirven a la empresa y las autoridades que le afectan, para que por medio de ella se alcance la efectividad y armonía necesarias para su desarrollo (Soria R, & Pérez E. s/f).

Tipos de comunicación:

- 1- Externa: Clientes, proveedores, medios de comunicación, público en general y competencia.
- 2- Interna: Directivos, empleados, accionistas.

Sin embargo, dentro de la organización la mayor parte de la comunicación interna es bastante distorsionada, es decir no es tan efectiva, pero si se le diera el mejor manejo, muy seguramente se enriquecerán aspectos como un apropiado clima organizacional, satisfacción del empleado, motivación, rendimiento y certeza en lo que se desea.

Toledo en el 2014 (Citado por Pérez H, 2022) , hace mención que la comunicación debe ser una labor insertada dentro de la política empresarial, lo cual requiere una organización y una metodología. En la comunicación los individuos interactúan entre sí para representar, ideas, información, actitudes, emociones, con el fin de influenciar mutuamente. Para la gestión de la comunicación, la cual se hace

necesaria en cualquier empresa moderna, muchas veces ven la necesidad de contar con un departamento específico. Sin embargo, no debemos olvidar que la comunicación no es solo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

La transmisión de la información en el equipo de trabajo que labora en una empresa tiene que ser eficaz, clara, fluida y en tiempo para que el personal se identifique con los objetivos, cultura y meta de la empresa, obteniendo una mejora en la productividad que da como resultado beneficios económicos , incremento en la cartera de consumidores, fidelidad del empleado y clientes.

Continuando con lo que dice Enrique J, en el 2007 su artículo “La comunicación empresarial en situaciones de crisis”, los procesos de comunicación de las empresas se copian si no existe un modelo explícito de las prácticas y mecanismos, en especial el grado de delegación, centralización y poder definen los estilos de comunicación del líder, encontrándose parejas de comportamiento que a continuación se mencionan :

- A mayor centralización, menor comunicación.
- A mayor delegación más comunicación, y por tanto liderazgos más democráticos.
- A mayor comunicación más iniciativa y menor necesidad de supervisión directa.
- A mayor comunicación, más creatividad.
- A mayor comunicación mejores resultados y más satisfacción en el trabajo.
- Las estructuras funcionales impiden la comunicación intra grupal.
- La comunicación abierta reduce los rumores, chismes y proceso subterráneos de poder.

FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación (Arenas C, Mauricio 2015).

- 1- Descendentes
- 2- Ascendente
- 3- Lateral u horizontal
- 4- Diagonal

Así nace la necesidad de tener organigramas bien definidas de acuerdo con el estilo de liderazgo de la empresa. Las razones para no hacer diagramas de las estructuras organizativas no tienen peso, porque las relaciones entre subordinado y superior existen no debido al diagrama sino más bien debido a las relaciones jerárquicas esenciales. En cuanto a la afirmación de que un organigrama crea un sentimiento demasiado confortable y merma el impulso por parte de aquellos que han triunfado, éstas son cuestiones de liderazgo superior: de reorganizar cuando el ambiente de la empresa lo exija, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los gerentes subordinados continúen cumpliendo con estándares de desempeño adecuados y bien comprendidos. Los gerentes que creen que el espíritu de equipo puede producirse sin describir claramente las relaciones, se están engañando a sí mismo y preparan el campo a las intrigas, frustración, pasarse la culpa unos a otros, falta de coordinación, duplicidad de esfuerzo, políticas vagas, toma de decisiones incierta y otras manifestaciones de ineficiencia organizacional (Niño F, 2010).

ENFOQUE DE LA COMUNICACIÓN

Fernando Martín (1995) (citado por Pérez H, 2022) hace mención que la forma de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones puede variar de

acuerdo con las tendencias conceptuales que surjan. Existen diversos enfoques, pero solamente dos se harán mención en el presente trabajo:

Mecánico: Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen. *Las organizaciones que operan con este enfoque se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior.*

Psicológico: En esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre las cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los procesos de comunicación. Estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centran en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros.

USO DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

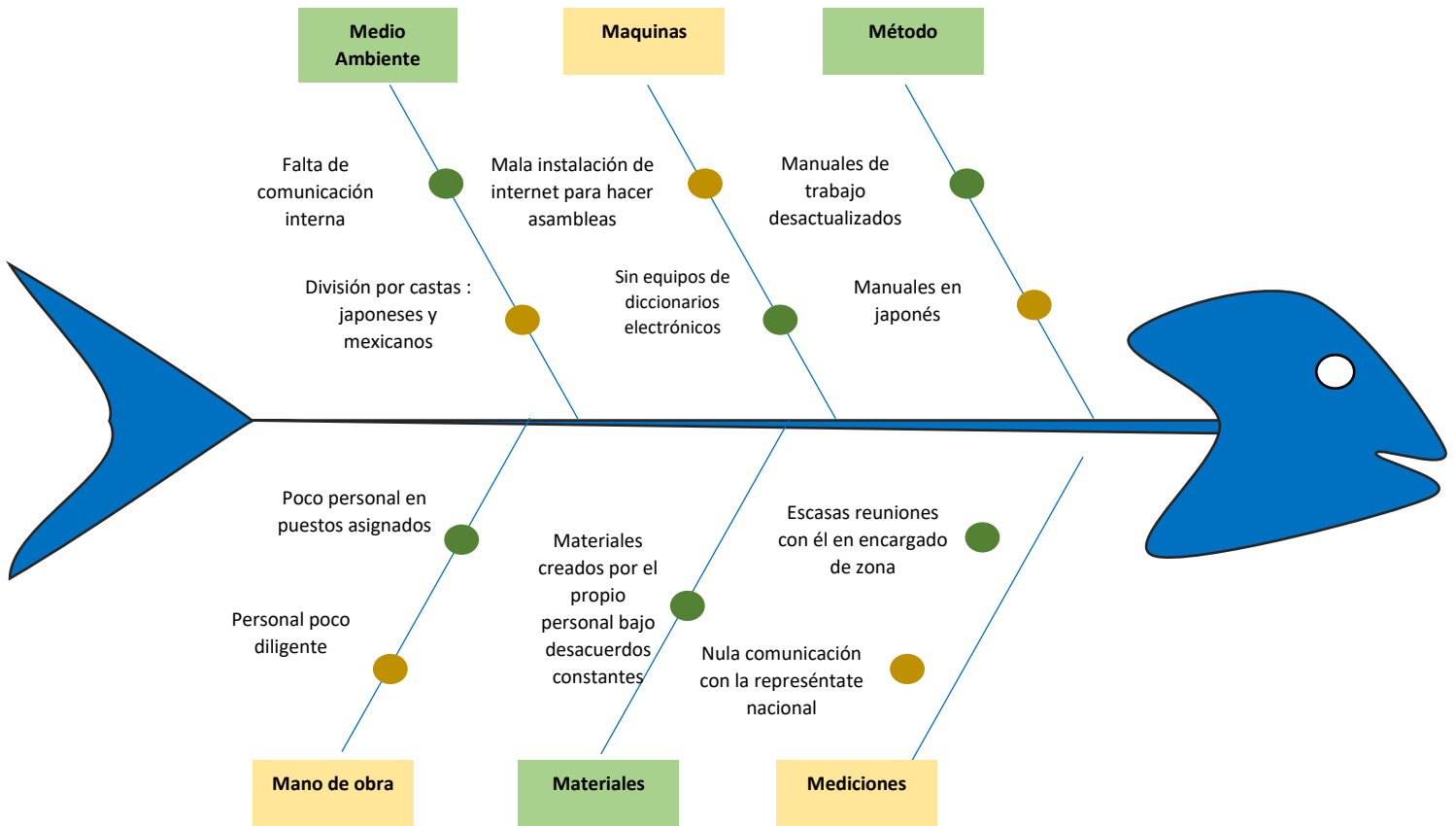
Villamil en 2017 hace mención su ensayo “La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional”, la comunicación es reconocida como valor estratégico fundamental, apoyado en tres razones. Hace posible la innovación, porque promueve el conocimiento compartido, por medio de los canales de comunicación contribuyendo por medio del talento. La organización generalmente está compuesta por individuos que poseen habilidades y hacen un excelente uso de la comunicación como una herramienta laboral. Son personas profesionales, con talentos y mente abierta al progreso de la organización.

Una organización para que sea innovadora requiere del aporte y colaboración de todo el personal que la integra, iniciando desde el más alto cargo jerárquico hasta el más bajo, y es aquí donde se refleja la calidad del aporte de los diferentes líderes de procesos o subprocesos, quienes deben pensar en el bienestar; incidiendo su grado de satisfacción en el clima organizacional y del entorno en el que se desempeñe.

Gestiona el cambio; ayudando a preparar al personal para el cambio, comunica de manera adecuada a raíz de un procedimiento o plan. Las organizaciones debido a los progresos en cuanto a tecnología requieren formación para desarrollar y aplicar nuevas habilidades desaprendiendo y aprendiendo, asimilando y organizándose, con el fin de incorporarse al cambio que demande el medio en el que se encuentre. Cuando hay cambio en la tecnología, la economía, la normatividad legal, consumidores y sociedad en general, cambia de inmediato la gestión de negocio. Hoy en día las organizaciones requieren modernizarse y aplicar nuevas formas de gestionar, la comunicación interna es la garante en gestionar el cambio y expandirlo en tiempo y en forma.

Comunica el proyecto con la empresa, siendo la responsable de mantener vigente el proyecto de la empresa, ya que toda empresa en un proyecto con planes, objetivos, estrategias y que está integrado por diferentes grupos de trabajo siendo estos la suma de trabajo de los diferentes departamentos. Toda organización es un equipo que requiere mecanismos de operación, de manera que se debe trabajar en una sola dirección bajo los objetivos y lineamientos de esta.

ANÁLISIS DE LA 6 M'S EN LA ORGANIZACIÓN



IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMA

Conforme con la experiencia y con el análisis de las 6M, dentro de la organización se identificaron diversas necesidades .

- 1- Shocks culturales.
- 2- El ego de parte del staff.
- 3- Poca responsabilidad de trabajo.
- 4- Poca confianza en la relación de staff-líder- supervisores- presidente y viceversa.
- 5- Falta de motivación.
- 6- Perfiles de trabajo nulos.
- 7- Poca comunicación entre la organización.
- 8- Nivel de japones es diferente entre el staff de servicio.

OBJETIVO

Mejorar la comunicación entre el personal que labora dentro de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Creación de una evaluación del desempeño.
- Creación de establecimiento de canales de comunicación
- Propiciar la motivación para la solución.

PLAN DE MEJORA

Se identifico las fortalezas y debilidades, este modelo se enfocará principalmente en evaluar, analizar e identificar las brechas de crecimiento en las competencias intratégicas de comunicación, organización, empatía, delegación y trabajo en equipo con las que cuentan los supervisores de cada sede para generar planes de trabajo que permitan alcanzar un nivel óptimo y apropiado para la posición en la que se conducen, lo que a un mediano plazo podría generar resultados positivos en cuanto a la disminución de quejas de parte de los clientes.

De igual manera, se pretende crear espacios de comunicación entre el personal a cargo de cada supervisor, a través de una evaluación en la que los colaboradores podrán calificar las competencias intratégicas del supervisor como al jefe directo.

Los resultados se le darán a conocer al supervisor nacional de manera individual por parte de su gerente por sede en una sesión estructurada y asertiva en la que se puedan llegar a acuerdos de desarrollo. Esperando que los resultados promuevan acciones que a su vez logren impactar de manera positiva en el desempeño del supervisor y de los colaboradores a su cargo, generando relaciones laborales estables y duraderas.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO A EVALUAR

Dos de las dimensiones más importantes en las que se centra esta evaluación son cooperación y trabajo en equipo, y las relaciones humanas, alineadas, por supuesto, al cumplimiento de los objetivos y tareas del puesto.

Para el cumplimiento de los objetivos y tareas se tomará como referencia el índice de productividad del día a día , entregas en tiempo y forma, calidad, quejas de clientes, esto para medir de manera general.

Las relaciones humanas serán el foco principal de la evaluación, ya que nos permitirán identificar el nivel de las competencias intratécnicas de los supervisores que ya mencionamos en los objetivos fundamentales. Para esta dimensión, además de la encuesta de percepción de los colaboradores, se propondría realizar un examen psicométrico dirigido que permita identificar las áreas de mejora en cada una de las competencias.

La dimensión de cooperación y trabajo en equipo juega es importante en esta evaluación, ya que nos ayudará a medir la disposición con la que cuentan los supervisores para coordinar a sus equipos y ayudarlos a desarrollarse a través de compartirles sus conocimientos y brindarles un acompañamiento cercano que les permita crecer profesionalmente.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZARAN DENTRO DE LA EMPRESA

- Orientar a dar una atención personalizada a pacientes: canalización oportuna a especialistas, registro de controles de seguimiento, avances y termino de cada caso.
- Registro, actualización y depuración de registros en sistema de control interno.
- Capacitar al staff con clases de japonés y japonés médico.
- Supervisar las solicitudes, seguimiento y resolución a pagos a hospitales, clínicas médicas, así como reembolsos que correspondas a pacientes e intermediación con compañías aseguradas.
- Organizar la agenda de hospitales, clínicas y doctores con los que trabajamos.

- Señalar la responsabilidad de trabajo de cada miembro de acuerdo con el perfil de trabajo.
- Supervisar la administración de oficina de la Sede de Irapuato.
-

MÉTODOS POR UTILIZAR EN LA EVALUACIÓN

Para este modelo, uno de los métodos que usaremos es el de incidentes críticos, ya que el objetivo principal es conocer aquellas incidencias que tiene el personal que los llevan a tomar la decisión de desvincularse de la empresa, por lo que utilizaremos indicadores cuantificables que nos permitan ser objetivos y no de criterio personal que pudieran estar delimitados por experiencias y sentimientos personales. Para esto se agregarán en las evaluaciones espacios de comentarios en los que se deberán describir hechos que sustenten la evaluación de manera puntual, explicando cuándo, cómo, dónde se presentó el suceso.

Adicional, se realizará un compilado de indicadores de incidencias del personal a su cargo, entre los que se consideraran aquellos como faltas, retardos, quejas por parte de los pacientes, indicadores de satisfacción , lo que servirá como sustentos sólidos y cuantificables al momento de analizar los resultados de las evaluaciones.

Dentro de la evaluación se observa también el método interactivo, ya que se llevará una evaluación conjunta tanto del gerente como de los subordinados para tener de esta manera ambos puntos de vista y contar con panorama más amplio y objetivo que permita llegar a mejores resultados.

Al hablar de objetividad, no podemos dejar de lado el método por objetivos, en los que se incluyen el cumplimiento de los indicadores de producción por lo que se considerará el nivel de productividad del último año, en el que se muestren las entregas en tiempo y forma, mejoramiento del idioma japonés, retardos de contestación a los pacientes, mejoramiento en su interpretación y traducción.

La mezcla de estos métodos nos ayudará a llegar al fondo de la problemática y tomar las mejores decisiones con los objetivos planeados y las dimensiones, con la finalidad de dar soluciones y resultados.

PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DISEÑO

Identificar las áreas de oportunidad en las competencias de liderazgo de los supervisores de las líneas del área de servicio para generar planes de trabajo que permitan generar mejores relaciones entre los supervisores los colaboradores a su cargo.

Roles

- Supervisores de sede como evaluados.
- Gerente a nivel nacional; el primero en su rol de jefe directo y los segundos como evaluadores de las competencias intratégicas definidas.
- Recursos humanos como facilitador del proceso, observador y mediador para evitar posibles desvíos en la objetividad de las evaluaciones, así como proveedor de indicadores clave de personal.
- Gerencia general como observador del proceso y tomador final de decisiones ante los planes de desarrollo que se presentarían.

Comunicación

Se les informará a todos los supervisores de sede que se llevará a cabo un proceso de evaluación 360 en la que se medirá: indicadores de productividad de la línea, habilidades intratégicas (comunicación, organización, empatía, delegación y trabajo en equipo), así como los indicadores de incidencias del personal a su cargo (faltas y retardos). Esta información se les comunicará en una sesión presencial dirigida por el gerente de recursos humanos y el jefe nacional en la que se hará hincapié en el objetivo de identificar áreas de mejora en sus competencias de liderazgo y en el desarrollo de mejores relaciones con su personal de trabajo.

De manera paralela, se generarán sesiones informativas con los colaboradores a cargo de cada supervisor para comunicarles sobre el proceso, indicándoles que la evaluación es personal, anónima, voluntaria y sin repercusiones, enfatizando el

objetivo principal ya mencionado y solicitando de manera puntual su asertividad al momento de evaluar.

IMPLEMENTACIÓN

La implementación constará de cinco partes: Evaluación del gerente, evaluación de los subordinados, examen psicométrico, indicadores de producción e indicadores de incidencias del personal.

- Evaluación del gerente: Constará de una serie de preguntas en una escala del 1 al 10, en la que se medirá la percepción del gerente en los rubros de liderazgo, cumplimiento de objetivos, trabajo colaborativo con otras sedes. Las evaluaciones de cada supervisor serán enviadas al gerente del área vía correo electrónico, y se le indicará el periodo de tiempo que tiene para contestarlas, así como algunas recomendaciones generales a considerar al momento de responder las encuestas. Con el objetivo de que las respuestas sean lo más objetivas posibles, el gerente de sede debe de agregar en el espacio de comentarios de cada pregunta una justificación de su respuesta, agregando hechos y pruebas que sustenten su pregunta.

- Evaluación de los subordinados: Constará de una serie de preguntas en una escala del 1 al 10, en la que se medirá la percepción de los colaboradores en los rubros de comunicación efectiva, trato cordial, delegación de actividades, apoyo en el desarrollo de actividades, apoyo en el desarrollo profesional y retroalimentación productiva. Las evaluaciones por parte de los colaboradores hacia los supervisores se realizarán en grupos dirigidos en los que se les comunicará de manera puntual la importancia de la objetividad y se les explicará la dinámica para responder las evaluaciones, las cuales estarán cargadas previamente en su laptop o pc de escritorio para que puedan responderlas y los resultados se reflejen de manera inmediata.

El representante del área de recursos humanos estará presente para dar soporte técnico a los colaboradores, pero en ningún momento se permitirá que coaccionen alguna respuesta positiva o negativa por parte de los colaboradores.

- Examen psicométrico: Batería de pruebas psicométricas en las que se evaluará de manera puntal las competencias de liderazgo, comunicación, empatía, trabajo en equipo, manejo de subordinados, delegación y organización del trabajo.
- Indicadores de satisfacción de servicio: Se realizará un compilado de los indicadores de satisfacción del último año, en el que se muestren el tipo de servicio dado, nivel de japones .
- Indicadores de incidencias del personal: Se realizará un compilado de los indicadores de incidencias del personal del último año, en el que se muestren faltas, retardos, accidentabilidad del personal a su cargo.

EJECUCIÓN

Una vez obtenidos todos los resultados, se generarán promedios independientes de cada una de las partes a evaluar, en una escala ascendente del 1 al 10.

Si bien los resultados de los tópicos evaluados serían independientes, estos nos brindarían un panorama completo sobre el desempeño del supervisor, por ejemplo, un supervisor con un bajo rendimiento en la evaluación de subordinados y en los indicadores de incidencias del personal es probable que tenga un resultado bajo en los indicadores de producción, sin importar si en las psicometrías o en la evaluación del gerente, en cambio, alguien con buenos resultados en los indicadores de producción es probable que tenga una calificación superior en los indicadores de incidencias del personal.

Al analizar estos elementos en conjunto y relacionando las causas y efectos de cada uno se generarían planes de desarrollo específicos de acuerdo con las áreas de oportunidad particulares de cada supervisor.

Los planes de desarrollo se generarían entre recursos humanos y el gerente de sede , en los que se indicarían las acciones concretas para cada supervisor, desde cursos, coaching, sesiones one on one y de acompañamiento, servicio psicológico, o cual fuese la mejor opción según las problemáticas a combatir.

El gerente de recursos humanos y el gerente de prefabricación darán a conocer los planes de desarrollo a la gerencia general para su conocimiento, aportaciones y aprobación de los presupuestos y recursos que fuesen requeridos.

Comunicación de los resultados

Los resultados serán dados a conocer a los gerentes de sede de manera personal por parte del gerente de recursos humanos en una sesión estructurada en la que se le informe, en primera instancia, los hallazgos de las evaluaciones y, posteriormente, los planes de desarrollo sugeridos para reducir las brechas.

En estas sesiones habrá espacios de apertura para que los supervisores den sus comentarios sobre los resultados de cada uno de los puntos, promoviendo la transparencia y la comunicación bilateral, siempre impulsando los hechos sustentados de las evaluaciones y evitando malentendidos.

De igual manera, los supervisores podrán proponer acciones al plan de desarrollo que se les presente y será labor de recursos humanos analizar su alineación con las necesidades identificadas.

En esta sesión, posterior a la presentación de los resultados y del plan de desarrollo, se firmará una carta responsiva por parte de los gerentes de sedes en la que se comprometan a llevar a cabo de manera satisfactoria las acciones del plan de desarrollo y se pactarán fechas de ejecución puntuales para cada uno de los puntos del plan, así como la programación de una evaluación posterior que permita medir la efectividad de las acciones implementadas.

SEGUIMIENTO

Una vez firmada la responsiva por parte de todos, se generará un calendario en el que se establezcan las fechas pactadas para el cumplimiento del plan de desarrollo acordado. Este plan de desarrollo puede tener duración de hasta un año y medio dependiendo del volumen de acciones que lo conformen. Será responsabilidad del jefe nacional, de los gerentes de sede y de recursos humanos dar cumplimiento en su totalidad al plan de desarrollo.

Una vez concluido, se dará un periodo de ejecución, en el cual el jefe nacional deberá poner en acción las competencias adquiridas durante su desarrollo, cual tendrá una duración de 6 meses; posterior, se volverá a realizar la misma evaluación, pero en esta segunda ocasión se deberán comparar los resultados obtenidos con los previos, para identificar y evaluar la efectividad del plan de desarrollo y generar a su vez nuevas acciones para así seguir promoviendo el desarrollo y crecimiento de los supervisores.

AGRADECIMIENTOS

En primera estancia a mis padres y hermanos que siempre me han dado el apoyo y la libertad de materializar mis sueños. Por estar ahí para darme apoyo moral para continuar con mis estudios y decirme que está bien siempre saltar de mi zona de confort.

A mi abuela y mis tíos que siempre creyeron en mí y que con todas sus fuerzas han protegido con sus palabras de aliento para continuar a donde sea que vaya.

A la Maestra Midori que con su sabiduría japonesa me ayudo a seguir estudiando japonés y enfermería a la vez, que todo su tiempo que invirtió en mí de manera individual por fin está dando frutos y que daré honor a su aprendizaje.

A mis maestras que siempre me apoyaron con su flexibilidad y sus palabras para seguir adelante, mírenme y enorgullecerse de mí, porque aparte de mi familia ustedes fueron parte importante de la formación de la Laura que están viendo en estos momentos.

A la Princesa, que siempre está a lado mío, que con su ronroneo tan mágico que puede tranquilizarme y darme nuevamente ganas de seguir adelante.

Y por último a Naruto Uzumaki que me enseñó a jamás rendirme, que siempre tengo que luchar hasta mis sueños se materialicen no importa si es difícil, parezca imposible o nadie crea en mí, lo importante es **NUNCA RENDIRESE** ¡dattebayo!

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alexey, MTG (2016). Modelo de Gestión de Incidentes Basado en ITIL v.3” . Edu.pe.
<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/356/M%c3%a1laga-Tejada-Gianfranco-Alexey.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arenas C. Mauricio (2015). Proceso de transmisión de ideas e indicaciones en la organización. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de Gestipolis.com website: <https://www.gestipolis.com/proceso-transmision-ideas-e-indicaciones-la-organizacion/>
- Arvizu M, María, (2021). Comunicación interna para la mejora del desempeño laboral en la empresa. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de Com.mx website: <https://emprende.aliatuniversidades.com.mx/punto-emprendedor/articulo/7662ead1-4843-481f-8c04-18b25921d976>
- Bruni, P. (2017). La Satisfacción del Cliente . Thema-med.com.
<https://www.thema-med.com/wp-content/uploads/2017/10/LA-SATISFACCI%C3%93N-DEL-CLIENTE.pdf>
- Ed, C. (2018). Creatividad S.A. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Enrique, J Ana. (2007). La comunicación empresaria en situaciones de crisis. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de Tdx.cat website: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf>
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodríguez, J. R. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 14(1), 13–32.
- Rodriguez G, Ingrid (2005) *Teorías de la comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

- Las etapas del sistema de evaluación de 360 grados . (s/f). Edu.pe. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados>
- Niño Fonseca Diana (2010) IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA EN UNA EMPRESA: Informática y Convergencia Tecnológica https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORG ANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1647028686&Signature=atLdKVuLQs-FJxvV0QJj8CWMk~vE46yTMETgI9RF1Xk1Sk37wHVxqa2WmDtRO9FRRldTSKr54MvkE2sVda2bUWIDYKgdRhgFvT7pahiCZXEMU8q1dibH56flogMnV5x~6~KDzVKdupN-A8Aj2IDliSsreqMLNOoBL2-T6mtGD~d1cteg7IYvzrZJUOzbmSDReHPemffhOKThwvMP rRUNaSGBUEqieOYFNr2G4Otl8CmrtTX1piTGmmy1hVzzD3Xyyu6DoYQuIcLZjoO~b-gNnZULh4QLJ9HDurejszWDV14jRKZ~xqlxfmB2UtzoFsxrPbk6oyF9cyrA2K9NbPZRVA &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Romero, GE y Romero, JL (2006). Satisfacción de clientes externos de las empresas aseguradoras en el municipio Maracaib . Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28014478011.pdf>
- Secretaria de Gobierno de Guanajuato. (s/f). Trabajo en equipo. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de Gob.mx website: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/189737/Trabajo_en_Equip o.pdf
- Servicios de Capacitación Ejecutiva, Consultoría en Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección de Personal . (s/f). Com.mx. Recuperado el 24 de febrero de 2022, de <https://humansmart.com.mx/>
- Soria R.& Pérez E. (s/f). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: El caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de Unam.mx website: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>
-

- Vanessa, G. P. (2010). Comunicación Organizacional. Red Tercer Milenio.
- Villamil R, Elisa (2017) la comunicación interna como herramienta estratégica en la Empresa: un análisis desde la gestión organizacional.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>