



OBJETIVOS CAPACITANTES

C1. Define el concepto de comunicación.

C2. Describe los componentes y modos del proceso de comunicación.

C3. Describe el rol, funciones y deberes del administrador para mantener una comunicación exitosa dentro de la organización.

C4. Discute las barreras y variables que afectan la comunicación entre individuos, grupos y organización.

C5. Menciona las habilidades de comunicación verbal y no verbal.

C6. Reconoce las conductas disruptivas entre individuos y grupos y la forma de intervención en conducta pasiva y agresiva.

OBJETIVO TERMINAL

T1. Reconoce las técnicas para trabajar como administrador con individuos o grupos con problemas de comunicación






REFLEXIÓN

“...la comunicación eficaz es el elemento vital de una organización exitosa. Refuerza la vision de la organización, conecta a los empleados a la empresa, fomenta la mejora de los procesos, facilita el cambio e impulse los resultados de la empresa, cambiando el comportamiento del empleado.”

-WATSON WYATT WORDWIDE



COMPONENTES CONCEPTUALES DE LA COMUNICACIÓN



LA COMUNICACIÓN



Comunicación: Es el intercambio de pensamientos, mensajes o información, por el habla, señales, escritos o el comportamiento.

La práctica de enfermería tiende a estar orientada a un grupo, por lo tanto la comunicación interpersonal entre los miembros del grupo es necesaria para la continuidad y productividad. Uno debe tener excelentes habilidades de comunicación interpersonal, para ser un líder-administrador efectivo.

Suter et. al (2009) encontraron que la comunicación efectiva fue una de las dos competencias básicas percibidas más importantes para la práctica colaborativa centrada en el paciente.





LA COMUNICACIÓN



La comunicación organizacional es aún más compleja de la comunicación interpersonal o grupal, ya que hay más canales de comunicación, más personas se comunican, hay más información a transmitir y nuevas tecnologías que complican y alivian la prestación de atención.

La comunicación organizacional es una función de administración de alto nivel; que debe ser **sistemática, tener continuidad** e integrarse adecuadamente en la estructura organizacional. Fomentando un intercambio de opiniones e ideas.

La comunicación organizacional es compleja, sin embargo, la falta de comunicación a menudo resulta en un fracaso para cumplir con las metas organizacionales.



LA COMUNICACIÓN

En la comunicación existe también un ambiente **interno y externo**.

El Clima interno incluye los valores, los sentimientos, el temperamento y los niveles de estrés del remitente y el receptor. Las condiciones del tiempo, la temperatura, el tiempo y el propio clima organizacional son parte del clima externo.

El Clima externo también incluye el estatus, el poder y la autoridad como barreras para la comunicación entre administrador y subordinado.

Tanto el emisor como el receptor deben ser sensibles al clima interno y externo porque la percepción del mensaje se altera en gran medida dependiendo del clima que existía en el momento en que el mensaje fue enviado o recibido.

EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

- ❖ La comunicación comienza en el momento en que dos o más personas se dan cuenta de la presencia del otro.
- ❖ La comunicación cara a cara envuelve un transmisor, un mensaje, un receptor y una respuesta o retroalimentación.

Transmisor: Persona o grupo que desea comunicar un mensaje a otro, puede ser considerado una Fuente-codificador.

Mensaje: Lo que se dice o se escribe, el lenguaje corporal que acompaña las palabras y como el mensaje es transmitido.

Receptor: El que escucha, observa y atiende.

Respuesta: Es el mensaje que el receptor devuelve al transmisor.

ROLES Y FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN

Funciones del administrador

1. Comprende y utiliza adecuadamente la red de comunicación oficial de la organización.
2. Determina el modo de comunicación adecuado o combinación de modos para la óptima distribución en la jerarquía de la organización.
3. Prepara Comunicaciones escritas que sean claras y utiliza un lenguaje que sea apropiado para el mensaje y el receptor.
4. Consulta con otros departamentos o disciplinas en la coordinación de la superposición de funciones y los esfuerzos del grupo.
5. Distingue entre “información” y “comunicación” y apropiadamente evalúa la necesidad de que los empleados tengan ambos.
6. Prioriza y protege la confidencialidad del cliente y empleados.
7. Asegura que el personal y el mismo estén capacitados para utilizar de manera adecuada y completamente las herramientas de comunicación tecnológicas.
8. Utiliza el conocimiento de la dinámica de grupo para lograr los objetivos y la maximación de la comunicación organizacional.

MODOS DE COMUNICACIÓN

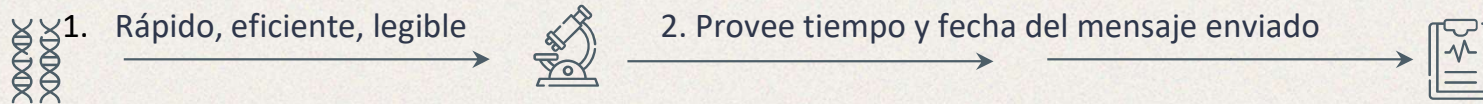
El administrador utiliza los siguientes modos de comunicación muy frecuentemente:

- ☐ **Comunicación escrita:** son mensajes escritos (incluyendo el correo electrónico, los que permiten la documentación). Pueden, sin embargo, estar abiertos a diversas interpretaciones y generalmente consumen más tiempo de administración.
- ☐ **Comunicación verbal:** se debe considerar lo siguiente cuando se seleccionan palabras para decir o escribir; ritmo y entonación, simplicidad, claridad y brevedad, tiempo y relevancia, adaptibilidad, credibilidad y humor.
- ☐ **Comunicación no verbal:** apariencia personal, postura y modo de andar, expresiones faciales, gestos.
- ☐ **Comunicación telefónica:** Una llamada telefónica es rápida y permite a el receptor aclarar el mensaje en el momento en que se da. No obstante, no permite la recepción de mensajes no verbales para el remitente o el receptor del mensaje

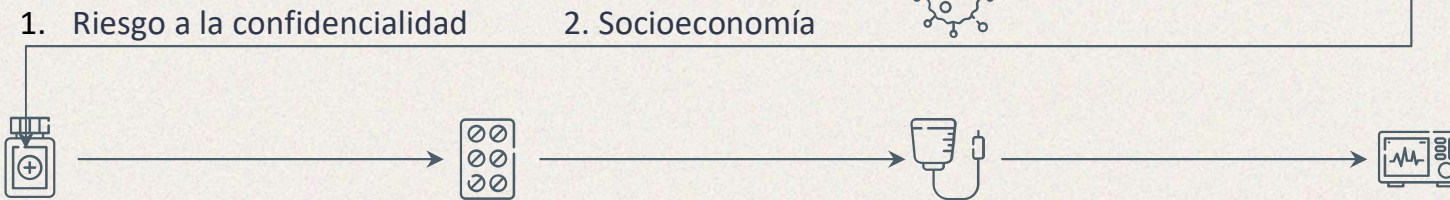
COMUNICACIÓN ELECTRÓNICA

CORREO ELECTRÓNICO

Ventajas



Desventajas



Austin (2006) establece que el uso de la internet debe ser evitado en las siguientes situaciones:

1. Cuando la situación es urgente
2. Cuando la información es altamente confidencial
3. Cuando la información es confusa y puede influenciar a la pregunta.

HABILIDADES DE COMUNICACIÓN VERBAL

Comunicación Asertiva

Pasivo: se puede cuando una persona sufre en silencio a pesar de que él o ella puede sentir fuertemente sobre el tema.

Agresivo: se expresan de una manera directa y a menudo hostil que infringe los derechos de otra persona; este comportamiento se orienta generalmente hacia “ganar a toda costa” o demostrar auto-excelencia.

Pasivo-Agresivo: es un mensaje agresivo presentado de una manera pasiva.



Comunicación no verbal

Comunicación no verbal:

Es el proceso de comunicación en el que existe un envío y recepción de mensajes sin palabras, es decir mediante indicios, gestos y signos

Elementos de la Comunicación no verbal

- Espacio
- Ambiente
- Apariencia
- Contacto Visual
- Postura
- Gestos
- Expresión facial y tiempo
- Expresión vocal

Variables que afectan la comunicación organizacional



Reasegurar injustificadamente

Ofrecer consejos comunes

Pasar juicio

Cambiar de temas o tópicos

Rechazar

Retar

Esteriotipos



Aprobar y desaprobar

Estar a la Defensiva

Probar

Estrategías de comunicación organizacional

Aunque la comunicación organizacional es compleja, las siguientes estrategias pueden aumentar la probabilidad de una comunicación clara y completa:

- Los administradores deben evaluar la comunicación organizacional.
- Los administradores deben entender la estructura de la organización y reconocer que se verán afectados por las decisiones.
- La comunicación no es un canal de una sola vía.
- La comunicación debe ser clara, sencilla y precisa.
- Los remitentes deberán buscar retroalimentación con respecto a si la comunicación fue recibida con precisión.
- Múltiples métodos de comunicación se deben utilizar, cuando sea posible si un mensaje es importante.
- Los administradores no deben abrumar a los subordinados con información innecesaria.

Canales de Comunicación

Debido a que las grandes organizaciones son tan complejas, los canales de comunicación utilizados por el administrador pueden ser ascendente, descendente, horizontal, diagonal o a través de “grapevine”.

1. Ascendente: el administrador es un subordinado a la administración superior. Las necesidades y deseos se comunican hacia arriba hasta el siguiente nivel en jerarquía. Los que están en este nivel superior toman decisiones para un segmento mayor de la organización que lo hacen los administradores de nivel inferior.
2. Descendente: el administrador transmite información a los subordinados. Esto es una forma tradicional de comunicación en las organizaciones y ayuda a coordinar actividades en diversos niveles de la jerarquía.
3. Horizontal: los administradores interactúan con otros en el mismo nivel jerárquico como a sí mismos que están manejando diferentes segmentos de la organización.
4. Diagonal: El administrador interactúa con el personal y los administradores de otros departamentos y grupo como los médicos que no están en el mismo nivel de la organización jerarquía.

Patrones de Grapevine

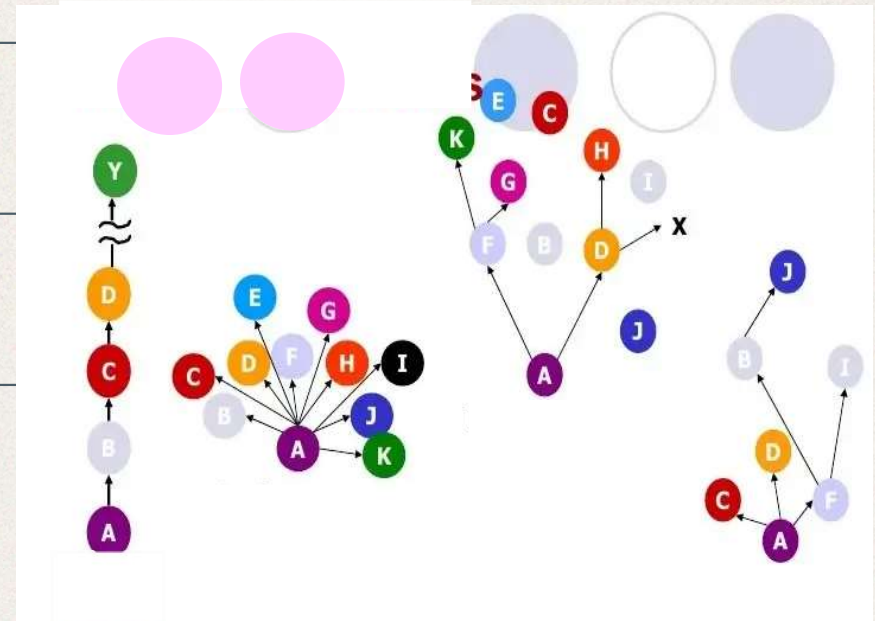
Tipos de grapevine

Sola cadena: el paso de la información a través de una línea de personas al destinatario final

Cadena de chisme: una persona habla y le dice a la información a todo el mundo.

Cadena de probabilidad: un proceso aleatorio en el que alguien transmite la información a otros de acuerdo con las leyes de la probabilidad y luego estos otros cuentan todavía otros de una manera similar.

Cadena de Clúster: una persona le dice la información a las personas seleccionadas que pueden pasar a su vez la información a otras personas relacionadas.



COMUNICACIÓN ASERTIVA



Comunicación asertiva:

Es una forma de comunicación que permite a las personas se expresen de manera directa, honesta y apropiada que no atentan contra los derechos de otra personas. La posición de una persona que se expresa de forma clara y firmemente mediante el uso de declaraciones de “yo”.

Cuando se está bajo el ataque de una persona agresiva, una persona asertiva puede hacer varias cosas:



- Reflexionar
- Repetir el mensaje asertivo
- Señalar las suposiciones implícitas.
- Reformular el mensaje utilizando el lenguaje asertivo
- Preguntar

Caso #1

Tengo un (a) compañero (a) que me visita mucho a mi escritorio. Habla mucho de cualquier tema. No se ha percatado de que cada visita suya es de alrededor de 30 minutos y me atrasa mi trabajo. En ocasiones hago que estoy escribiendo y me dice que le atienda” por unos minutos ya que le urge hablar conmigo. De un 100% de las veces que me visita tan solo un 25% tiene que ver con situaciones laborales, el resto no tiene ninguna relación con el trabajo.

Necesito planear como decirle en forma asertiva que no me interrumpa y que respite mis horas laborales.

Caso #2

Un (a) compañero (a) ha estado comentando cosas fuertes sobre otro (a). Me señala aspectos personales de ese compañero (a), de las cuales no se si son ciertas o no, pero son muy fuertes. Por lo que he podido entender el compañero (a) que me hace esos comentarios tiene algún recelo con la otra persona debido a que este lo (la) ascendieron de puesto hace varias semanas.

Necesito planear como decirle que me deje de llevar comentarios de ese tipo, sin afectar nuestra relación de trabajo y personal.

COMUNICACIÓN NO ASERTIVA

No expresa abiertamente los sentimientos, pensamientos y deseo. Se intenta comunicarlos de forma indirecta o se expresan de forma autoderrotista, con culpa, incomodidad o inseguridad, asumiendo que las necesidades y creencias de los otros son más importantes que las propias y esperando que los demás adivinen lo que se quiere o se siente.

Características no asertivas:

- ☐ Sumisa
- ☐ Agresiva



COMUNICACIÓN TERAPÉUTICA

Comunicación terapéutica: Promueve el entendimiento y puede ayudar a establecer una relación constructiva.

Envuelve:

- **Escuchar atentamente:** Escuchar activamente, usando todos los sentidos opuestos a escuchar pasivamente con solo los oídos.
- **Estar presente físicamente:** Egan (1998) Desarrolló cinco maneras específicas de estar presente físicamente: contacto, postura, moverse hacia el frente, contacto visual, mantenerse relajado.

COMUNICACIÓN ESCRITA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Muchos tipos de comunicación escrita se utilizan en las organizaciones. Política organización, procedimientos, eventos y los cambios pueden ser anunciados por escrito.

Las descripciones de trabajo, evaluaciones de desempeño y las cartas de referencia son también formas de comunicación escrita.

A menudo la comunicación escrita que se usa más por los administradores en su vida laboral diaria es **“el memo”**.

Perkins y Brizee (2010) sugieren que los memos tiene una doble finalidad:

1. Llamar la atención sobre los problemas
2. Resolver problemas.

COMUNICACIÓN ESCRITA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Debido a que la escritura es una habilidad aprendida que mejora con la práctica, la redacción de ayuda central (n.d.) sugiere lo siguiente, por escrito correspondencia profesional:

- ❖ Mantener el mensaje corto y conciso. Menos de una (1) página siempre es preferible.
- ❖ Enfocarse en las necesidades del receptor. Asegúrese de que su comunicación se dirige a las expectativas de los receptores y lo que él o ella necesita saber.
- ❖ Use un lenguaje sencillo para que el mensaje sea claro. Mantenga los párrafos entre tres (3) a cuatro (4) oraciones.
- ❖ Revise el mensaje según sea necesario. Casi todas las comunicaciones por escrito antes de enviarlo. Busque las áreas que podrían ser mal interpretadas. Prestar atención al tono. Todos los puntos claves se han atendido?
- ❖ Use ortografía y gramática para asegurarse de que la comunicación se vea profesional.
- ❖ Recuerde que su documento es un reflejo directo de usted, e incluso el mensaje más importante puede ser ignorado si la comunicación se percibe como poco profesional.

COMUNICACIÓN GRUPAL



DINÁMICA DE GRUPO

Dinámica de Grupo: La comunicación que se lleva a cabo entre miembros de cualquier grupo.

- Uno tiene que ver con la tarea o el propósito del grupo y el otro tiene que ver con el mantenimiento de las funciones de apoyo. Los administradores deben entender cómo los grupos llevan a cabo sus tareas específicas y roles.

DÍNAMICA DE GRUPOS NUEVOS

Tuckman and Jensen (1977) establecieron las siguientes fases para la formación de grupos.

- Fases

1. Formación
2. Tormenta o asalto “storming”
3. Normalizar
4. Amaestrado

Descripción

1. Las relaciones interpersonales se forman, las expectativas se definen y se dan las direcciones.
2. Hay mucha competencia y los intentos en el establecimiento de identidades individuales.
3. Comienza a establecer reglas y el diseño de sus trabajos.
4. El trabajo en realidad se hace.

TAXONOMÍA DE ROLES EN TAREAS DE GRUPOS DE B.T. CHAPMAN PARA REUNIONES PRODUCTIVAS

- Facilitador: Crea la agenda de la reunion final y estima el tiempo para cada tema del programa. Corre la reunion y da aviso cuando una decision debe ser hecha o cuando se necesita una acción futura.
- Minuta: Registra acta de la reunión, pero no toma cada palabra. Registra las instrucciones dadas, las decisiones o acciones realizadas y aprobadas por el grupo.
- Mantenedor de tiempo: Mantiene el grupo en la fecha prevista por el control del tiempo asignado para cada tema de la agenda. Buscan acuerdo del grupo antes de permitir que la discusión sobre un tema vaya por encima del límite de tiempo previamente asignado.
- Continuador de la agenda: Registra los temas para la próxima reunión y ayuda a crear la siguiente.
- Agenda: Incluye en la siguiente agenda quien es responsable de qué tema y el tiempo que se debe permitir.
- Mantenedor del plan de acción: Registra las decisiones para la acción de dos maneras; 30 días o largo plazo. Si hay que hacer algo antes de la próxima reunión, van en la lista de 30 días. Proyectos más complejos van en la lista a largo plazo, el cual es revisado en cada reunión.

LA MINUTA

Qué debe poseer?

Nombre de la Organización

Tipo de reunión

Fecha, hora y lugar. Deja espacio para la hora de inicio y fin (de convocatoria y de aplazamiento).



Nombre del Presidente o líder de la reunión y nombre del secretario (o sustitutos)



Lista de presentes y ausentes

Deja espacio para tu firma. Como el encargado de la minuta siempre tendrás que firmar tu trabajo. ***Es posible que se necesite otra firma para aprobar la minuta, ello dependerá de las políticas de la organización.***

CLASES INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO

Los miembros del grupo también llevan a cabo funciones que sirven a sus propias necesidades. Los líderes de grupo deben ser capaces de manejar los roles de los miembros para que las personas no interrumpian la productividad del grupo.

Los ocho (8) roles individuales siguen:

Agresor: expresa desaprobación de valores o sentimientos de los demás a través de chistes, ataques verbales o la envidia.

Bloqueador: Persiste en la expresión de puntos de vista negativos y resucita cuestiones muertas.
El que busca reconocimiento: Trabaja para centrar la atención positiva en sí mismo.

Auto-confesor: Utiliza el ambiente de grupo como un foro para la expresión personal.

Armonioso: Permanece no afectado y demuestra cinismo, indiferencia, ni participación.

Dominador: Intenta controlar y manipular el grupo.

Buscador de ayuda: Utiliza expresiones de inseguridad personal, confusión o autodesprecio para manipular la simpatía de los miembros.

Interesador de interés especial: Tapa los prejuicios personales o prejuicios por ostensiblemente hablar por otros.

CONDUCTAR DISRUPTIVAS

Incivilidad

Usualmente se describe como conducta grosera, descortés, irrespetuosa que refleja una falta de respeto hacia los demás.

Violencia lateral

También conocida como violencia horizontal y hostilidad horizontal, siendo términos que describen agresiones o abuso físicos, verbales o emocional dirigido a compañeros del mismo nivel organizacional.

“Bullying”

Conducta ofensiva, abusiva, intimidante, insultante o abuso de poder en la cual causa que la víctima se sienta infeliz, amenazado, humillado o vulnerable en la cual minimiza la autoconfianza y causa el estrés.

CON CONDUCTAS DIFÍCILES

1. Establecer distancia física entre usted y la persona dificultosa.
2. Establecer distancia psicológica entre usted y la persona dificultosa.
3. Identificar los sentimiento de la persona y su nivel de información.
4. Preguntar
5. Usar movimiento físico
6. Tratar el uso del humor

ESTRATEGÍAS PARA MANEJAR ESTOS PROBLEMAS

- *El diseño de trabajo y roles de trabajo.
- *Mejorar el proceso de selección de empleados.
- *Entrenamiento y Orientación.
- *El uso eficaz del Sistema de evaluación del desempeño.
- *Clarificar las responsabilidades y el comportamiento requerido.
- *Retroalimentación frecuente a los empleados.
- *Centrarse solo en rendimiento laboral.
- *Hacer énfasis en el comportamiento y profesionalismo apropiado.
- *La disciplina y la remoción.
- *Use la disciplina apropiada.

HERRAMIENTAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

1. Identificar y usar el método apropiado.
2. Evaluar sus habilidades de comunicación en varias situaciones. Pensar maneras sobre como mejorar.
3. Practicar las herramientas.
4. Convertirse sensitiva (o) hacia las respuestas de los demás ambas verbales y no verbales y desarrollar tu mensaje apropiadamente.
5. Establecer “feedback” y continuar estimando la efectividad de la comunicación.
6. Esforzarse por mejorar las habilidades de comunicación.

ESCUCHAR AL PERSONAL DE TRABAJO

Un administrador debe ser un oyente cuando trabaja con personal.

El administrador no debe hacer lo siguiente cuando escucha a su personal:

- Cruzar los brazos
- Interrumpir
 - Terminar la oración de la personal
 - Causar distracción
- Uso excesivo de las manos

AVALÚO

- Cúal de las siguientes conductas de un administrador contribuye a el escalamiento en una situación de crisis?
 - a. Objetividad
 - b. Envolvimiento
 - c. Mantener la calma
 - d. Discurso modulado

AVALÚO

Información que es detallada, importante o personal debería ser por escrito:

- A. Cierto
- B. Falso

AVALÚO

El administrados tome el rol de mediador en un conflicto.

- A. Cierto
- B. Falso

Escuchar efectivamente ocurre cuando el enfoque va dirigido solemnemente en la otra persona.

- A. Cierto
- B. Falso

SER EXCELENTE



SER EXCELENTE es hacer las cosas y no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.




SER EXCELENTE es comprender que la vida no es algo que se nos da hecho, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.



SER EXCELENTE es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesa de todas las circunstancias.



SER EXCELENTE es saber decir: “Me equivoqué” y proponerse a no cometer el mismo error.




SER EXCELENTE es levantarse cada vez que se fracasa con un espíritu de aprendizaje y superación

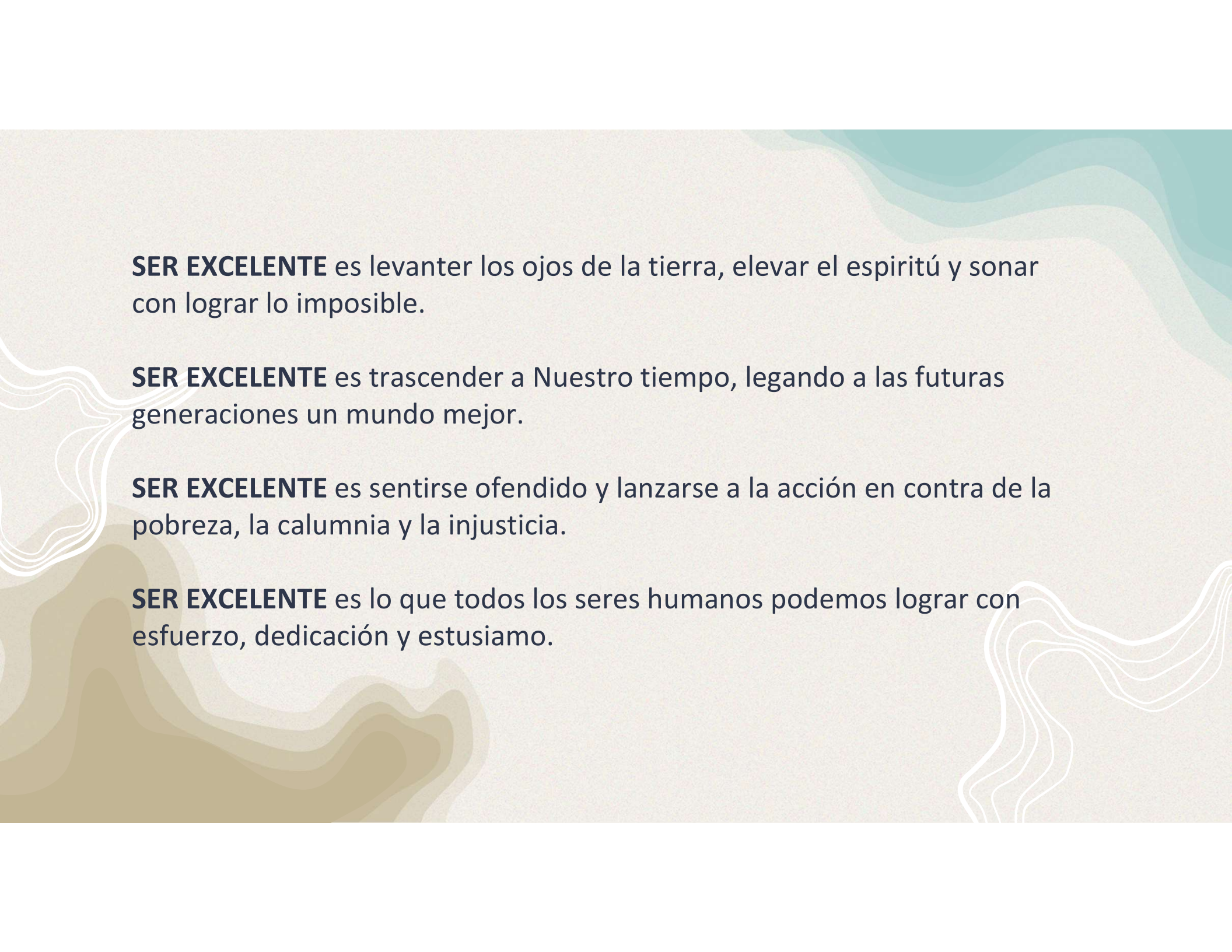
SER EXCELENTE es reclamarse así mismo el Desarrollo pleno de nuestras potencialidades, buscando incansablemente la realización.

SER EXCELENTE es entender que a través del privilegio diario de Nuestro trabajo podemos alcanzar la realización.

SER EXCELENTE es ser creador de algo, un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.



SER EXCELENTE es ejercer nuestra Libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones.



SER EXCELENTE es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y sonar con lograr lo imposible.

SER EXCELENTE es trascender a Nuestro tiempo, legando a las futuras generaciones un mundo mejor.

SER EXCELENTE es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.

SER EXCELENTE es lo que todos los seres humanos podemos lograr con esfuerzo, dedicación y entusiasmo.

CONCLUSIÓN

La comunicación eficaz es el elemento vital de una organización exitosa.

Se refuerza la visión de la organización, conecta a los empleados de la empresa, fomenta la mejora de procesos, facilita el cambio y la impulsa los resultados de negocio, cambiando el comportamiento del empleado.

REFERENCIAS

Arnold, E., Pulich, M., & Wang, H. (2008) Managing immature, irresponsible or irritating employees. The health care manager, 27(4), 350-356.

Berman, A., & Koziar, B. (2012) Koziar & Erb's fundamentals of nursing: Concepts, process and practice. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. Pp.462-489

Lippincott, W.W. (2013) Marquis leadership roles and management functions in nursing, 7th ed. + essentials of maternity. Place of publication not identified: Wolters Kluwer Health.

Sullivan, E.J., & Decker, P.J. (2005). Effective leadership and management in nursing.

Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Gracias

Dra. Hilda Ortíz García



CREDITS: This presentation template was created by [Slidesgo](#), and includes icons by [Flaticon](#) and infographics & images by [Freepik](#)

