

# La Comunicación en las evaluaciones

**Empezamos en unos minutos.....**

# La Comunicación en las evaluaciones

**Xavier Rubiralta Costa**

# CONTENIDO

---

- Objetivos
- Actores
- Canales de comunicación
- Conceptos sobre la comunicación
- Fases de la evaluación
- Roles y buenas prácticas
- Reflexiones

# OBJETIVOS

# OBJETIVOS

---

- Reflexionar sobre la comunicación mediante conceptos y recomendaciones prácticas, teniendo en cuenta la importancia de la comunicación entre los miembros del equipo y la comunicación con la organización evaluada. Ambas comunicaciones son críticas de cara a aportar valor a la organización evaluada, por lo que se incidirá en:
- La comunicación entre los miembros del equipo evaluador, para asegurar óptima organización de la evaluación, favorecer el trabajo en equipo y la máxima aportación por parte de todos los componentes.
- La comunicación con la organización evaluada, crítica especialmente durante la visita, de cara a obtener el máximo de información y evidencias.

# ACTORES

# ACTORES

---

- Equipo evaluador
- Organización evaluada
- Club Excelencia en Gestión
- Entidades de certificación

El equipo evaluador y la organización evaluada se verán en detalle a lo largo de la presentación.

# ACTORES – Club Excelencia en Gestión

---

- El Club (y la entidad de certificación) deben estar informados de cualquier problema relevante en el proceso de evaluación: retraso en la entrega de la memoria, calidad de la memoria, funcionamiento del equipo evaluador, ausencia de evaluadores, resultado de la evaluación distanciado de las expectativas del evaluado, etc.
- El interlocutor habitual en el equipo es el coordinador.
- El canal de contacto con el Club es [sello@clubexcelencia.org](mailto:sello@clubexcelencia.org)  
Susana Fábregas y María Cicúendez



# ACTORES – Entidades de Certificación

---

- El interlocutor habitual en el equipo es el coordinador.
- Al igual que al Club, se le comunicarán los problemas relevantes que puedan acaecer.
- La entidad facilitará al equipo evaluador datos de contacto con la entidad evaluada, la memoria y todos los formularios para llevar a cabo la evaluación.
- La entidad de certificación es quién coordina los viajes y/o hospedajes de los evaluadores. Para estos asuntos, la forma de comunicación más ágil es la comunicación directa de la entidad de certificación con el evaluador en cuestión, con copia al coordinador.

# CANALES DE COMUNICACIÓN

# CANALES DE COMUNICACIÓN

---

- Oral presencial
- Oral telefónica
- Oral virtual (por ejemplo Skype o Webex)
- Correo electrónico
- Mensajería instantánea

# CANALES DE COMUNICACIÓN

---

- La comunicación oral presencial será el canal principal en toda la evaluación, el más productivo y donde poner más atención.
- Habrá comunicación oral telefónica, especialmente entre el coordinador y la persona de contacto de la organización evaluada antes de la visita.
- La comunicación oral virtual (Skype) puede ser una vía para realizar la reunión de consenso si no es posible presencial.
- El correo electrónico aporta un gran valor: deja constancia de puntos importantes como son fechas de entrega, agendas, evaluaciones individuales, borrador del informe final, etc. Cabe ser especialmente cuidadoso en este canal.
- En algún caso la mensajería instantánea podría llegar a ser útil, por ejemplo, retraso en la llegada. Pero es poco habitual.

# CONCEPTOS SOBRE LA COMUNICACIÓN

# CONCEPTOS SOBRE LA COMUNICACIÓN

---

- Estilos de comunicación
- Análisis transaccional: adulto, padre y niño
- Palabras, tono y expresión facial
- Estilos de personas

# Estilos de comunicación

---

- Agresivo
- Asertivo
- Inhibido

El objetivo es que todos los actores se ubiquen en el punto central que es la asertividad.

Estos estilos pueden llegar a encontrarse tanto en evaluadores como en evaluados.

# Estilos de comunicación - Asertivo

---

- Las personas que usan este estilo son las más efectivas en la comunicación pues expresan con claridad y respeto sus opiniones y sentimientos manteniendo un control sobre sus relaciones interpersonales.
- Este estilo es netamente ventajoso para quién lo aplica pues implica unos componentes verbales asertivos en primera persona que expresan derechos y opiniones, con frases que implican colaboración, además formulan preguntas buscando la participación de otros para conseguir la solución de problemas.



# Estilos de comunicación - Agresivo

---

- Quienes usan este estilo son personas dominantes y manipuladoras, suelen perder el control en sus relaciones interpersonales pues no aprecian las opiniones de otros lo que se convierte a largo plazo en diversas consecuencias negativas.
- Lo que indica que este estilo trae desventajas puesto que quién lo aplica en sus diversos componentes es individualista, se comunica unidireccionalmente y lo hace con críticas pues no permite la expresión de los demás.

*Podría darse el caso de evaluados con actitudes “defensivas” y habría de intentar hacerles ver las bondades del proceso.*

# Estilos de comunicación - Inhidido

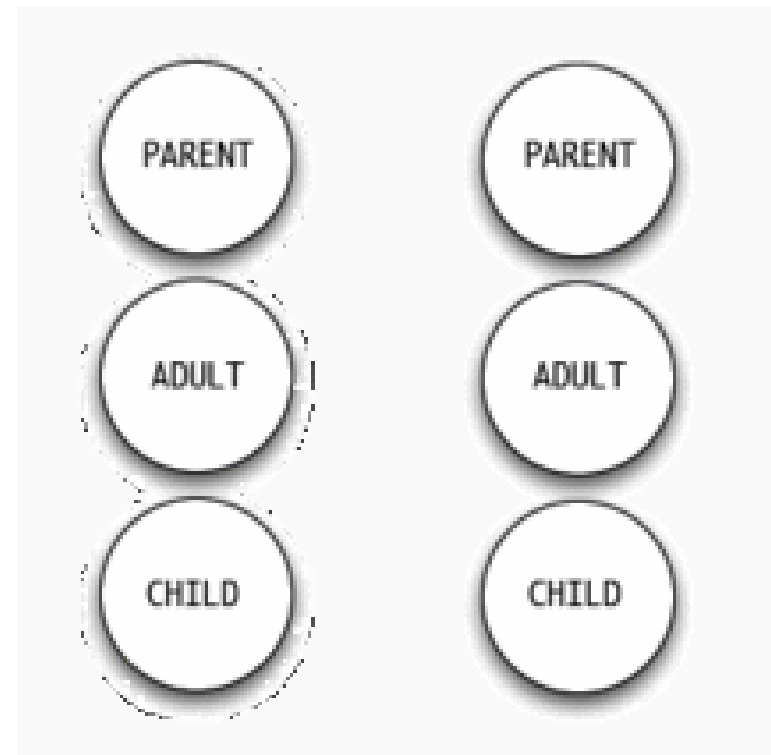
---

- Aquellos que utilizan este estilo son personas que son incapaces de tomar sus propias decisiones, de decir no, puesto que se sienten inferiores a otros, se sienten inseguros y buscan agradar a los demás.
- Como tal este estilo es en verdad una desventaja ya que aquel quién lo implementa es habitualmente una persona con una comunicación muy pasiva, no es claro y teme enfrentar su opinión a la de otros.

*Podría darse el caso de evaluadores junior que tuviesen una cierta inhibición en las intervenciones.*

# Análisis transaccional: Adulto - Padre – Niño

- El Análisis transaccional es un sistema propuesto por Eric Berne. Dentro de la teoría de la personalidad se observan estos tres estados del “yo”.
- El objetivo es que todas las relaciones se establezcan de “adulto a adulto”. En las reuniones, los evaluadores no debemos “entrar” en la relación “padre niño” con los evaluados.
- Ante la falta de conocimiento de la terminología EFQM por parte de algunos entrevistados, debemos ser facilitadores, pero no “paternalistas”. Igualmente siempre evaluadores, no consultores.



# Palabras, tono y expresión facial

---

VISION DE UN EXPERTO EN COMUNICACIÓN:  
(Albert Mehrabian, profesor emérito de Psicología de UCLA)

7 % del significado está en les palabras dichas

38% del significado es paralingüístico, es decir, la forma en que se dicen las palabras

55% del significado en la expresión facial (y corporal)

# Estilos de personas (Encuentro evaluadores – 3/11/15 – Elena Font)

## Relaciones

<b>Indirecto</b>	<b>Amigable</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Relación personal</li><li>- Zona Confort</li><li>- Comprensión y amistad</li><li>- Escucha y consenso</li></ul>	<b>Expresivo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conceptos globales</li><li>- Comunicador</li><li>- Cambio e Incertidumbre</li><li>- Visión y Objetivos</li><li>- Sueños</li></ul>	<b>Directo</b>
	<b>Analítico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Datos y Hechos</li><li>- Atención a los detalles</li><li>- No riesgos, evita incertidumbre</li><li>- Argumentos lógicos</li><li>- Planificación/estructura</li></ul>	<b>Enérgico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mente rápida</li><li>- Impaciente</li><li>- Resultados y acción</li><li>- Control</li><li>- No delega</li></ul>	
<b>Tarea / Acción</b>			

# FASES DE LA EVALUCIÓN

# FASES DE LA EVALUACIÓN

---

- Formación del equipo evaluador
- Contacto con la organización evaluada
- Evaluaciones individuales
- Reunión de consenso
- Visita
- Cierre del informe de evaluación
- Despedida del equipo evaluador

# Fases de la evaluación – Formación del equipo evaluador

---

- No conoceremos a buena parte de los miembros del equipo, pero puede que a algunos sí.
- Muchas de las funciones corresponden al rol de coordinador.
- En cualquier caso, presentación y saludo inicial a todos.
- Asegurar que todos tienen la memoria, y establecer cuanto antes mejor la fecha (consensuada) de entrega de las evaluaciones individuales.
- Concretar como deber ser la evaluación individual y que en este estadio aún no se puntúa.
- Avanzar en el establecimiento de la reunión de consenso, a poder ser presencial. En cualquier caso debe realizarse la reunión. Nunca sólo por correo electrónico.
- Comunicación básicamente por e-mail.
- Estar al tanto de bajas en el equipo y de evaluadores junior.



## Fases de la evaluación – Contacto con el evaluado

---

- Labor básicamente del coordinador.
- Saludo inicial telefónico, después de conocer a los evaluadores y conocer “algo” de la organización evaluada.
- Mejor dejar constancia de los acuerdos vía e-mail aunque se hayan hablado por teléfono.
- Avanzar en el establecimiento de la agenda, concretando los asistentes a las reuniones por parte de los evaluados.
- Antes de hacer llegar la agenda y otros detalles al evaluado, deben estar consensuados con los miembros del equipo.
- Concretar detalles de logística, desplazamientos, visitas a centros periféricos, comidas compartidas, documentación, etc.

## Fases de la evaluación – Evaluaciones individuales

---

- Todos los miembros deben tener muy claros la fecha de entrega, su contenido y nivel de detalle.
- Aunque haya asignaciones de criterios a evaluadores, todos deben evaluar la totalidad de la memoria.
- El coordinador aglutinará las evaluaciones individuales, para que todos los evaluadores tengan toda la información.
- El canal es el correo electrónico, entre evaluador y coordinador.
- Especial atención en los evaluadores junior, tanto por parte de éstos como del coordinador.

## Fases de la evaluación – Reunión de consenso

---

- Faltarán tiempo, ya que es bueno conocerlos y comentar lo que conocemos a priori de la organización evaluada. Habrá que gestionar bien el tiempo.
- Muy recomendable que sea presencial. Nunca sólo por email. Importante para formar equipo.
- Abordar el consenso los puntos más importantes, que no incluyen la puntuación.
- Habrá que confirmar las asignaciones de criterios y reuniones en la visita. Coordinarse con temas que pueden verse en diferentes reuniones.
- Preparar las líneas principales de la visita, así como detalles logísticos. Y en base a lo visto en la memoria y lo compartido, plantear objetivos para la visita y estrategias para ver todos los “temas para la visita” de todos los subcriterios.

## Fases de la evaluación – Visita (I)

---

- Esta es la fase más productiva y rica. El canal será oral presencial. Es el momento a preparar mejor y sobre el que reflexionar más.
- La gestión del tiempo será un factor clave, así como el trabajo en equipo de los evaluadores presentes en una reunión.
- Buscar el equilibrio entre evaluadores en las reuniones: en intervenciones, grado de cercanía, etc.
- Los evaluadores deberán comunicarse toda la información recibida en sus reuniones, e ir construyendo la base de la reunión de consenso final.
- Debemos ir consolidando la visión que el equipo tiene de la organización, a partir de las aportaciones de todos.

## Fases de la evaluación – Visita (II)

---

- Diferentes interlocutores, diferente registro (líderes, empleados base, etc).
- Diferente grado de madurez de la organización, diferente planteamiento de la evaluación.
- Es importante mantener la agenda, aún más si hay reuniones paralelas.
- Nos encontraremos con diferentes perfiles de evaluados y con diferentes actitudes: mantener equilibrio.
- Cordialidad manteniendo el rigor del proceso de evaluación.
- Insistir en la importancia de intervenciones “cortas”.

## Fases de la evaluación – Cierre del informe de evaluación

---

- En la reunión de consenso presencial previa a la de cierre, debe quedar bien claro a cada evaluador, que criterios o subcriterios debe redactar y enviar al coordinador y en que fecha.
- Todos los evaluadores contribuirán en el informe final.
- Dejar constancia de este acuerdo verbal con un correo electrónico. Este será el canal en esta fase.
- Antes de entregar el informe final al Club y a la entidad de certificación, todos los evaluadores deben haber hecho su revisión y mostrar su “visto bueno”.
- Es importante cumplir con el plazo de entrega del informe indicado al evaluado en la reunión de cierre. Deben cumplir tanto los evaluadores y como el coordinador.
- Todos los evaluadores recibirán copia del informe definitivo.

# Fases de la evaluación – Despedida entre el equipo evaluador

---

- Aunque todos vamos faltos de tiempo y podría parecer que es por cumplir con el protocolo, es pertinente agradecer y reconocer.
- Todos nos enriquecemos en un proceso de evaluación. Nuestros compañeros de equipo son profesionales consolidados, y que en las reuniones y exposiciones compartidas, seguro que hemos observado modelos y actitudes que nos sirven de referente.
- A parte de esto, es una oportunidad de networking excelente.
- Normalmente el canal será el correo electrónico.

# ROLES Y BUENAS PRÁCTICAS



# ROLES

---

## COORDINADOR:

- Facilitador en las reuniones del equipo evaluador.
- Facilitar la participación de todos los miembros.
- Buscar el consenso más amplio posible asegurando que los puntos de vista de todos los miembros han sido escuchados y todas las objeciones quedan satisfechas en la medida de lo posible.
- Gestionar la relación con la organización evaluada.

## EVALUADOR:

- Participación activa en las reuniones de trabajo del equipo.
- Facilitar la participación de los otros miembros del equipo evaluador.

*Ver documento [“Listado de actividades a realizar por los coordinadores y evaluadores durante la evaluación”](#).*

# BUENAS PRÁCTICAS EN GRUPOS DE DISCUSIÓN

---

- Entorno informal (mesa redonda o sillas en círculo)
- Exponer el propósito al principio
- Hacer y pedir intervenciones cortas
- Insistir en la confidencialidad
- Mantener un tono informal, en la medida de lo posible, para estimular la discusión
- Tener las cuestiones escritas
- Utilizar cuestiones simples para facilitar
- Buscar opiniones de todos los participantes
- Solicitar áreas de mejora esperadas
- Al final agradecer y pedir si alguien quiere añadir algo más

# REFLEXIONES

# REFLEXIONES (I)

---

- Intentar todos los evaluadores participen y que ninguno monopolice las conversaciones. Ceder la palabra. Intentar un equilibrio en la participación.
- Faltar tiempo en las puestas en común del equipo evaluador. Es primordial la capacidad de síntesis.
- Normalmente, los evaluadores no son juniors. Cada uno tiene su estilo y forma de hacer, y en muchos casos con gran experiencia en el proceso de evaluación. Habrá que aceptar a los otros y construir una dinámica de equipo provechosa.
- Los puntos críticos (fechas y entregables) mejor por escrito.
- En el caso de primeras evaluaciones, debe comunicarse y tener especial atención con el evaluador.
- Todos tenemos nuestro estilo y personalidad. Es buena la mezcla de diferentes estilos, pero dentro de una franja.
- Debemos autoconocernos para aceptar mejor otras maneras de hacer.

## REFLEXIONES (II)

---

- En las reuniones con los evaluados el tiempo es escaso . Insistir en respuestas cortas por parte de los evaluados. Preguntas breves y mayoritariamente cerradas por parte de los evaluadores. Controlar los tiempos de la agenda.
- En las reuniones, que hable la persona del ámbito funcional. Que no pase que en todas las reuniones habla mayoritariamente quién lleva EFQM en la organización o miembros del equipo directivo.
- Grado de cordialidad y tono en las reuniones. Puede ser diferente pero dentro de un cauce.
- Hay momentos de más formalidad: reuniones de apertura y cierre, dirección general, etc.
- Feedback del evaluado. ¿Está yendo todo bien? ¿Algún problema? Si lo hay, cuanto antes mejor.
- El ordenador puede absorber atención del evaluador (email).
- No somos consultores, “venimos a ayudaros”.

## REFLEXIONES (III)

---

- A veces hay que hacer cumplir las reglas. Puede que esperen una evaluación muy amigable, entre colegas. Algunos dicen que están muy acostumbrados a ser “auditados”.
- Pero debemos ayudar a que no estén “asustados”.
- Saber que se puede contestar y que no (resultado final).
- Momentos relajados (cafés, comidas, etc.), buenos para obtener información, pero no generar excesiva confianza.
- Ser cuidadoso en ayudar al evaluado a responder preguntas que no acaba de comprender. ¿Consultores?
- Feedback dentro del equipo evaluador. Poner en común los hechos relevantes, no sólo de evidencias de los criterios, sino también de la cultura de la organización y actitud del evaluado.
- Pautar el tipo de reunión y su dinámica. No “dejar” que nos presenten su PowerPoint.
- La memoria es un documento de apoyo, no la base de la evaluación. No criticarla.

# ¡GRACIAS!

[www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

[evaluadores@clubexcelencia.org](mailto:evaluadores@clubexcelencia.org)



---

*Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.*

*Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión ([www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)) si está interesado en obtener una copia.*

*Este documento ha sido adquirido por . Las copias o reenvíos infringen el copyright.*

*Por favor, dirijase a la web del Club Excelencia en Gestión ([www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)) si está interesado en obtener una copia.*