

EVALUACIÓN EFICAZ



Consejos y técnicas para
hacer evaluaciones útiles



**DONDE SE HACEN
LOS LÍDERES**



EVALUACIÓN EFICAZ

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

P.O. Box 9052 • Mission Viejo, CA 92690 • USA

Teléfono: 949-858-8255 • Fax: 949-858-1207

www.toastmasters.org/members

© 2013 Toastmasters International. Todos los derechos reservados. Toastmasters International, el logotipo de Toastmasters International y todas las otras marcas registradas y derechos de autor de Toastmasters International son propiedad exclusiva de Toastmasters International y solo pueden ser usados con permiso.

Version 1/2013, translated 12/2010 from English Rev. 1/2010

Artículo SP202



**DONDE SE HACEN
LOS LÍDERES**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

▶ Introducción	1
▶ Cuando el evaluador eres tú	1
El papel del evaluador.....	1
Cómo preparar la evaluación.....	2
Tu evaluación.....	3
Cómo comunicar tu evaluación.....	3
Tu presentación.....	4
Para concluir.....	4
El seguimiento con el orador.....	4
El seguimiento con el público.....	4
▶ Cuando el orador o el líder eres tú	4
▶ Aporta variedad a tus evaluaciones	5

La oratoria y el liderazgo son habilidades que, como cualquier otra habilidad, pueden desarrollarse y mejorarse. En Toastmasters las observaciones y comentarios se denominan evaluaciones, y es la clave del programa educativo de Toastmasters. Observarás los discursos y papeles de liderazgo de tus compañeros del club y ofrecerás evaluaciones sobre su trabajo, y ellos harán lo mismo contigo. Si realmente quieres mejorar tus habilidades comunicativas y de liderazgo, deberás aprender a realizar y recibir evaluaciones útiles.

INTRODUCCIÓN

¿Alguna vez has ayudado a un niño con sus tareas escolares? ¿Te ha pedido un compañero de trabajo consejos sobre un proyecto? ¿Alguna vez has planteado tus sugerencias en tu ayuntamiento?

Si lo has hecho, has actuado como un evaluador. Habrás escuchado y observado a los demás y su trabajo y habrás compartido tus observaciones y comentarios. De alguna manera u otra, haces evaluaciones todos los días, en casa, en la oficina y en la comunidad.

La gente se une a los clubes de Toastmasters para mejorar sus habilidades comunicativas y de liderazgo, y gracias a las evaluaciones mejoran estas habilidades. Los socios preparan y presentan discursos basados en los proyectos del manual de *Comunicación competente* (Artículo SP225), o desempeñan papeles de liderazgo mientras completan proyectos del manual de *Liderazgo competente* (Artículo SP265). Los compañeros del club evaluarán los discursos o presentaciones de liderazgo, permitiendo que los socios desarrollen sus habilidades comunicativas y de liderazgo.

El tono y contenido de una evaluación tienen una gran influencia en el comunicador e incluso en el club. Una evaluación severa podría hacer que un socio abandonara el club. Mientras que una evaluación demasiado amable podría hacer que un socio no mejorase, haciéndole sentir frustrado e infeliz. Los buenos evaluadores se esfuerzan en encontrar el “punto medio”, realizando evaluaciones útiles y alentadoras.

A pesar de que la mayoría de las veces evaluarás a otros compañeros del club, las habilidades que aprendas podrás aplicarlas en todos los aspectos de tu vida. Mejorarás como oyente y razonarás con un criterio más crítico. Si lees detenidamente este manual y aprovechas sus consejos y técnicas en tus evaluaciones, en poco tiempo podrás evaluar de forma útil, positiva y constructiva, lo que motivará y verdaderamente ayudará al receptor. También aprenderás otros métodos de evaluación y recursos disponibles para ayudarte a ti y a tus compañeros del club, y también sobre cómo tu club puede evaluarse a sí mismo para asegurarse de satisfacer las necesidades de sus socios.

CUANDO EL EVALUADOR ERES TÚ

El papel del evaluador

Cuando se te pide evaluar a un comunicador o líder, tu finalidad deberá ser tener una reacción honesta y constructiva al esfuerzo de dicha persona, siguiendo las guías de evaluación que se proporcionan. Tu función no será la de convertirte en un juez o una autoridad sobre comunicación o liderazgo. Al evaluar a una persona simplemente das tu propia opinión sobre su esfuerzo comunicativo o de liderazgo. Una evaluación es eso,

una opinión y nada más. Esta opinión deberá aludir al efecto que te produjo, qué hizo bien el orador o líder, qué áreas pueden mejorar y las recomendaciones específicas para conseguirlo.

Ten en cuenta que no puedes cambiar el comportamiento de las personas ni obligarlas a aceptar tus ideas y las mejoras que pudieras sugerir. Tampoco puedes exigirle a un orador o líder que repita un proyecto si crees que dicha persona no alcanzó los objetivos del proyecto o no lo hizo del todo bien. En cambio, a través de tu evaluación podrás ofrecer comentarios que el orador o líder puede tener en cuenta para proyectos futuros. La decisión de aceptar tus sugerencias es del orador o del líder únicamente.

Incluso cuando no seas el evaluador asignado, también es recomendable que hagas comentarios y observaciones. Cuantos más comentarios y observaciones reciba el orador o líder, más beneficio obtendrá de los mismos. Esta evaluación no tiene que ser tan detallada como la del evaluador asignado, pero sí deberá mencionarse lo que el orador o líder hizo bien, lo que podría mejorar y una recomendación concreta de mejora. La mayoría de los clubes proporcionan a los socios formularios para rellenar y que entregan al orador o líder en cada sesión, o bien puedes escribir tu evaluación en una hoja de papel.

Si eres un nuevo Toastmaster, lo más probable es que no se te pida evaluar hasta que hayas leído este manual, hablado con el vicepresidente educativo de tu club sobre el proceso de evaluación, asistido al menos a tres o cuatro sesiones donde otros socios hayan hecho evaluaciones y completado uno o dos discursos o proyectos de liderazgo. Estas actividades te aportarán la información y experiencia necesaria para cuando prepares tu primera evaluación.

Cómo preparar la evaluación

El orador o líder habrá pasado muchas horas, o incluso semanas, preparando su proyecto. Se merece la mejor evaluación posible. Tu evaluación deberá estar perfectamente preparada y presentada. No necesitas horas para prepararla, pero sí al menos 15 minutos para hacer lo siguiente:

Lee el proyecto

Cada proyecto de los manuales *Comunicación competente* (Artículo SP225), *Liderazgo competente* (Artículo SP265) y los de la *Serie de comunicación avanzada* tiene propósitos y objetivos distintos. Será difícil que hagas la evaluación si no estás familiarizado con los proyectos y objetivos. Antes de acudir a la sesión del club, consigue el manual de la persona y lee cuidadosamente la descripción y objetivos del proyecto.

Lee la guía de evaluación del proyecto

En la guía se explica en qué debes fijarte al hacer tu evaluación. Se enumeran preguntas específicas sobre el orador o líder y se proporciona un espacio en el que puedes escribir comentarios. Esta será la evaluación por escrito que entregarás al orador o líder una vez terminada la sesión. También deberás usar esta guía como base de tu evaluación verbal. No obstante, tu evaluación no tiene que limitarse a estos puntos. Si quieres hacer comentarios sobre otros aspectos de la presentación, también puedes hacerlo.

Habla con el orador o el líder

Este es un paso importante aunque a veces se olvida. Tu evaluación será de mucha ayuda si conoces los objetivos generales de la persona y aquellos aspectos en los que necesita ayuda y tus comentarios. Si la líder te dice, por ejemplo, que está trabajando en reforzar sus habilidades organizativas, podrías mencionarlo en tu evaluación, aunque no se mencione en la guía de evaluación.

También será de gran ayuda si conoces los comentarios y observaciones anteriores que recibió el orador o líder y cualquier progreso que haya realizado. Intenta no repetir evaluaciones anteriores, y no te fijas únicamente en los pequeños defectos. Un buen contacto visual, los gestos naturales y decididos y un correcto uso del lenguaje contribuyen al efecto general del discurso, pero no se les debe dar tanta importancia que resten mérito al propósito básico de la evaluación.

Tu evaluación

Antes de que comience la sesión del club, pide el manual del orador o líder y busca la guía de evaluación adecuada. Escucha con atención y observa detenidamente. No dejes que tu mente divague o te distraigas. Si quieres, puedes tomar notas en la guía de evaluación.

Cuando haya terminado el orador o líder, empieza a preparar tu evaluación. Rellena la guía de evaluación, pero recuerda que no es necesario hacer comentarios para cada pregunta. Después prepara tu presentación verbal. No tendrás tiempo para tratar todos los temas. Simplemente elige los dos o tres puntos que consideres más importantes y desarróllalos. Sé sincero. Si no te gustó algo de la presentación de una persona, no digas que te gustó. Menciona algo que esa persona haya hecho bien además de algo que podría mejorar. Algunos Toastmasters prefieren el enfoque "sándwich", en el que una sugerencia de mejora está en medio de dos comentarios positivos. Evalúa únicamente aquellos aspectos que el orador o líder tenga la capacidad de cambiar.

Sé concreto. Si la organización del discurso llegó a ser confusa en algún momento, dilo junto con aquello que te confundió y ofrece alguna sugerencia para mejorarlo como, por ejemplo: "Cuando estabas hablando del camión, no estaba seguro de si te referías al nuevo o al viejo. Si le hubieras dado un apodo adecuado a cada camión y los hubieras usado durante el discurso tal vez hubiera funcionado mejor. Eso hubiera hecho que las referencias me quedaran más claras e incluso le hubiera dado un toque humorístico". O bien, "La evaluación fue de ayuda. Pero creo que limitar el número de sugerencias útiles a tres en lugar de cinco hubiera sido más razonables y menos abrumadoras para el orador". Si algo te impresionó, por ejemplo, la descripción que hizo el orador de un objeto, díselo: "Cuando describiste ese pastel de chocolate, se me hizo la boca agua".

Cómo comunicar tu evaluación

La manera en que comuniques tu evaluación tendrá una gran repercusión en el orador o líder, así como el contenido mismo de la evaluación. Cuando tienes buenas intenciones e ideas pero empleas palabras que ponen a la otra persona a la defensiva, tu mensaje se pierde. Elige las palabras con cuidado y sigue estas pautas:

- ▶ Recuerda que únicamente hablas por ti mismo y sólo estás dando tu opinión. No estás hablando en nombre del público; de hecho, tus opiniones podrían ser diferentes a las del resto del público. Evita decir "pensamos", "creemos", "al público le hubiera", "el público no entendió" y otras palabras que den a entender que hablas en nombre de los demás.
- ▶ De igual manera, evita aquellas declaraciones impersonales que dan a entender que es otra persona a la que se evalúa, o que la evaluación está dirigida a alguien más que no sea el orador. No digas "Dicen", "uno debe", "la gente" u otras referencias ambiguas.
- ▶ Evita usar palabras y frases que impongan opiniones, como "los buenos líderes no", "esa no es manera de decirlo", "si quieres hacerlo bien, entonces debes", "hiciste" y "estuviste".
- ▶ Emplea palabras que describan tus propias reacciones ante el orador, por ejemplo "me impresionó", "me confundió", "cuando escuché", y "creo que la finalidad del discurso hubiera sido más clara si" y "me gusto cuando".
- ▶ No repitas un mismo punto que ya hayas expresado. Repetir lo mismo puede llegar a sonar demasiado insistente.
- ▶ Evita las palabras "nunca" y "siempre". Estas exageraciones restan mérito a tu mensaje.

Tu presentación

Cuando evalúas, das tu opinión personal de forma agradable, directa y sin intimidar. Mira directamente al orador o líder cuando hagas tu presentación. Sonríe. No se trata de dar un discurso y no hagas nada que te dé más importancia a ti que a lo que dices para ayudar al orador o líder. Evita gestos o movimientos corporales exagerados a menos que sea para ilustrar un punto sobre el esfuerzo de la otra persona.

Para concluir

El orador o líder siempre deberá salir de la sesión sintiéndose motivado o con ganas de comenzar a trabajar en su siguiente proyecto. La manera en que finalizas tu evaluación muchas veces determina si el orador o líder se siente motivado o no. Concluye con una nota positiva que le ayude a mejorar su autoestima y su confianza en sí mismo.

Puedes terminar indicando una parte en especial de su discurso que te haya gustado y la impresión que te haya causado. Si la persona muestra un gran avance en algún aspecto, menciónalo y felicítale. Busca algo que te haya causado una impresión positiva y coméntalo.

El seguimiento con el orador

Después de la sesión, devuelve el manual con tu evaluación escrita y pregunta si tiene alguna pregunta o comentario acerca de la evaluación. Asegúrate de que el orador o líder no malinterprete nada de lo que digas. Si tienes más comentarios que te gustaría verbalizar, hazlos en este momento. Pregunta si algo de lo que dijiste o hiciste hubiera sido de más ayuda si lo hubieras expresado de otra manera.

El seguimiento con el público

Como se ha mencionado anteriormente, tu evaluación es simplemente tu opinión. Podrías hablar con otros miembros del público para comprobar si tu evaluación fue correcta y adecuada. Puede haber diversas opiniones. Pero esos los comentarios y las observaciones pueden ayudarte la próxima vez que se te pida evaluar a un orador o líder.

CUANDO EL ORADOR O EL LÍDER ERES TÚ

Te uniste a un club Toastmasters para mejorar tus habilidades comunicativas y de liderazgo. Las evaluaciones son la clave para alcanzar esa meta. Puedes hacer varias cosas para asegurarte de que sacas el máximo provecho cada vez que presentas un discurso.

Informa al evaluador y al vicepresidente educativo de tus metas

De este modo el vicepresidente educativo podrá planificar sesiones que te ayuden a alcanzarlas. El evaluador también sabrá en qué debe fijarse cuando evalúe tu siguiente proyecto.

Coméntale a tu evaluador cualquier punto en especial que te gustaría que revise

Cuanto más sepa el evaluador sobre lo que quieres conseguir o cualquier aspecto concreto para el que necesitas ayuda, mejor podrá ayudarte.

Durante la evaluación escucha con mucha atención al evaluador

Mírale directamente y presta atención a sus palabras. No emitas ningún juicio ni reacciones ante lo que escuches. Sé receptivo, no critiques al evaluador ni hagas muecas u otros gestos ni chistes. Los oradores que no aceptan de buena manera las evaluaciones pronto descubren que nadie quiere evaluarles. Si quieres decirle algo al evaluador, háblalo después de la sesión.

Reflexiona muy bien cada comentario o sugerencia de mejora

No te apresures a juzgar nada de lo que diga tu evaluador. Desestimar inmediatamente al evaluador pensando “Esta persona no sabe de lo que habla” o “No entendió la idea”, podría hacer que dejaras de recibir comentarios y observaciones valiosas. Recuerda, el evaluador únicamente ofrece su opinión de lo que vio y escuchó. Algunas de sus opiniones e impresiones te podrán resultar válidas y útiles, mientras que habrá otras que no. No lo sabrás hasta que las hayas escuchado y reflexionado sobre las mismas.

Evalúa tus propios esfuerzos

Por lo general sabrás si has alcanzado tu meta y si cometiste errores. Después de cada discurso o proyecto de liderazgo, anota qué te gusto y en qué debes mejorar cuando prepares tu siguiente proyecto.

Después de la sesión habla con el evaluador

Esta es tu oportunidad para preguntar lo que quieras sobre la evaluación que recibiste. Ten cuidado y no ataques o recrimines al evaluador. No obstante, si consideras que el evaluador pudo haber dicho algo con más acierto o haberte ayudado mejor, díselo y hazle saber tus sugerencias de mejora. Si el evaluador no mencionó ningún aspecto sobre el que te gustaría recibir comentarios, háblalo con él y pídele su opinión.

Habla con otros socios del club

Tu evaluador es una sola persona que te da su opinión. También es bueno pedir comentarios a otros miembros del público. Como se mencionó anteriormente, la mayoría de los clubes animan a sus socios a que escriban comentarios breves para cada orador. Estos comentarios por escrito pueden ser muy útiles. Sin embargo, los comentarios verbales también son valiosos. Pide a otros socios su opinión y consejos para mejorar.

APORTA VARIEDAD A TUS EVALUACIONES

Las evaluaciones descritas más arriba son los métodos más comunes usados en los clubes. Pero tu club puede, ocasionalmente, intentar aprovechar también otros programas de evaluación. Estas son algunas sugerencias:

Evaluación especializada

A cada evaluador se le asigna una parte concreta para evaluar. Por ejemplo, un evaluador se encargará de las introducciones de los tres oradores preparados, mientras que otro evaluará la organización de los tres.

Mesa redonda

Entre todos evalúan los discursos o papeles de liderazgo, tomando nota de los aspectos que creen que necesitan mayor énfasis y debate. El evaluador general moderará el debate con los evaluadores. Si hay tiempo suficiente, el público también podrá hacer comentarios.

Evaluaciones en vídeo

Se graba a los oradores y líderes y se revisa el material durante la sesión si el tiempo lo permite. Cada evaluador se referirá a la grabación en su evaluación verbal para ilustrar sus puntos. Los oradores y líderes también pueden llevarse las grabaciones a sus casas para estudiarlas en privado. Otra variante es que el evaluador y el orador o líder se reúnan posteriormente para analizar la cinta y evaluar la presentación conjuntamente.

Evaluaciones grabadas

Se graba el audio de los oradores y líderes. Estas grabaciones pueden evaluarse durante la sesión del club o de las otras formas descritas para las evaluaciones en video.

Evaluaciones “Interrumpe al orador”

El evaluador detiene al orador o al líder y le hace sus comentarios en ese momento. Por ejemplo, si la voz del orador es muy suave, el evaluador le interrumpiría para decirle: “No te oigo. Habla más alto”. O bien el evaluador puede interrumpir al líder y recomendarle: “Si quieres, puedes hacer sugerencias más específicas para mejorar la sesión”. Por supuesto, el orador o el líder deben haber acordado este tipo de evaluación antes de la sesión, ya que las interrupciones podrían resultar molestas.

Haz todo lo posible por desarrollar tus habilidades de evaluación. Observa a otros evaluadores. Pregunta. Estudia este manual. Incluso puede que te sea de utilidad visitar otros clubes Toastmasters y escuchar a sus evaluadores. Cuanto más contacto tengas con diferentes evaluaciones, más posibilidades tendrás de mejorar en tus evaluaciones y de ayudar a que tus compañeros de club mejoren sus habilidades comunicativas y de liderazgo. También podrás emplear tus habilidades de evaluación fuera del club, adquiriendo más seguridad en tu interacción con los demás tanto en casa, como en la oficina o en tu comunidad.



www.toastmasters.org