

Auditoría de Sistemas de Gestión

Docente: Gerardo Gazzano

Gestión de Calidad



Contenido de la presentación:

Conceptos generales y definiciones

Tipos de auditorías

Responsabilidades

Programa de auditorías

Etapas de la auditoría: Planificación

Etapas de la auditoría: Realización

Etapas de la auditoría: Informe

Etapas de la auditoría: Seguimiento

Competencias de los auditores

Comunicaciones

PROCESO(*) **SISTEMÁTICO**,
INDEPENDIENTE Y **DOCUMENTADO**
PARA OBTENER EVIDENCIAS
OBJETIVAS Y **EVALUARLAS** DE
MANERA **OBJETIVA** CON EL FIN DE
DETERMIANAR EL GRADO EN QUE SE
CUMPLEN LOS CRITERIOS DE
AUDITORÍA.

(*) Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto

Sistemático

- Conjunto de procedimientos y actividades debidamente planificadas y organizadas y que se ejecutan metódicamente y de manera periódica.

Independiente

- Los auditores no deben tener responsabilidad directa sobre el área auditada.
- El auditor no debe auditar el área ni los procesos en que trabaja

Documentado

- Como salidas de este proceso quedan los Informes de Auditoría

Evidencias

- Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son verificables

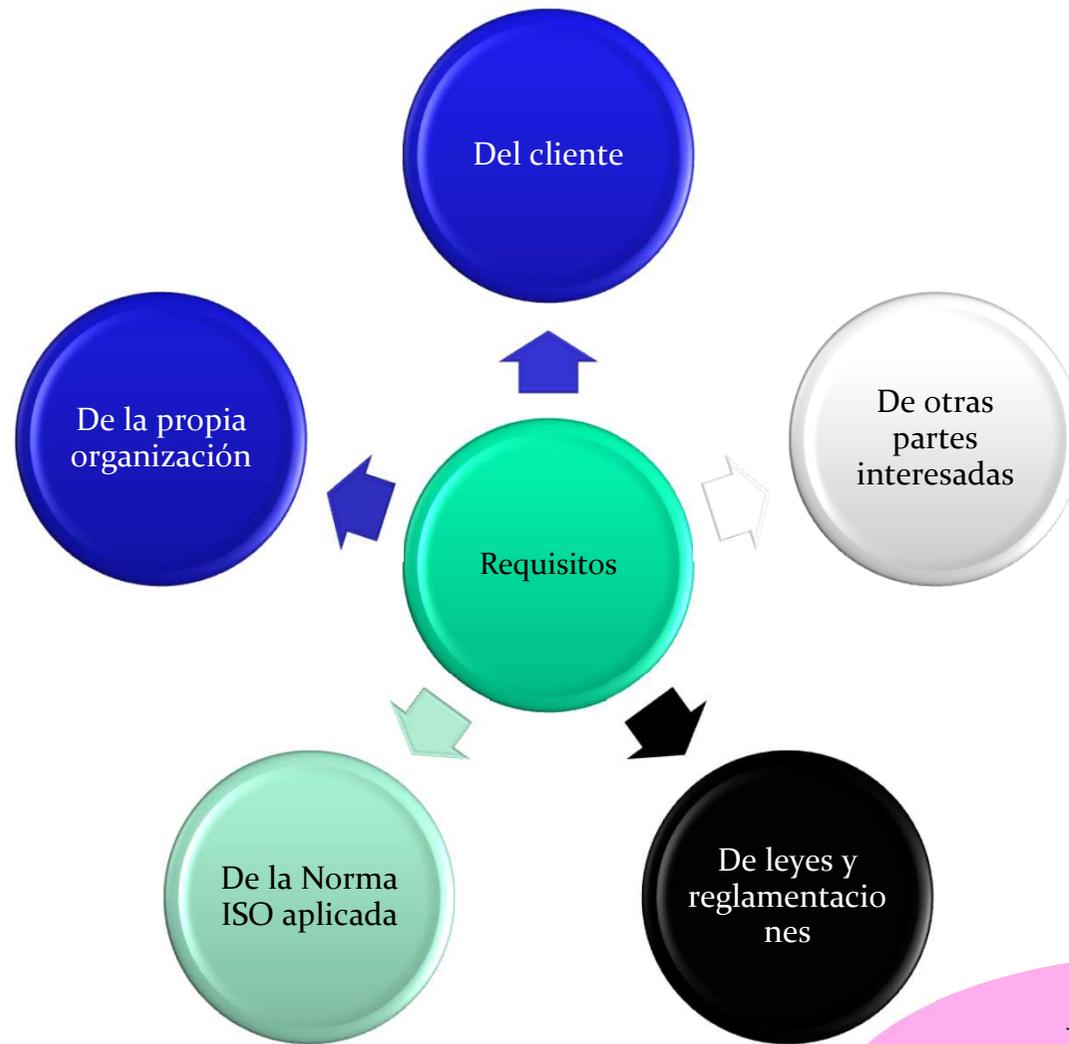
Criterios de auditoría

- Políticas, prácticas, procedimientos o requisitos usados como referencia y contra los cuales se compara la evidencia de auditoría

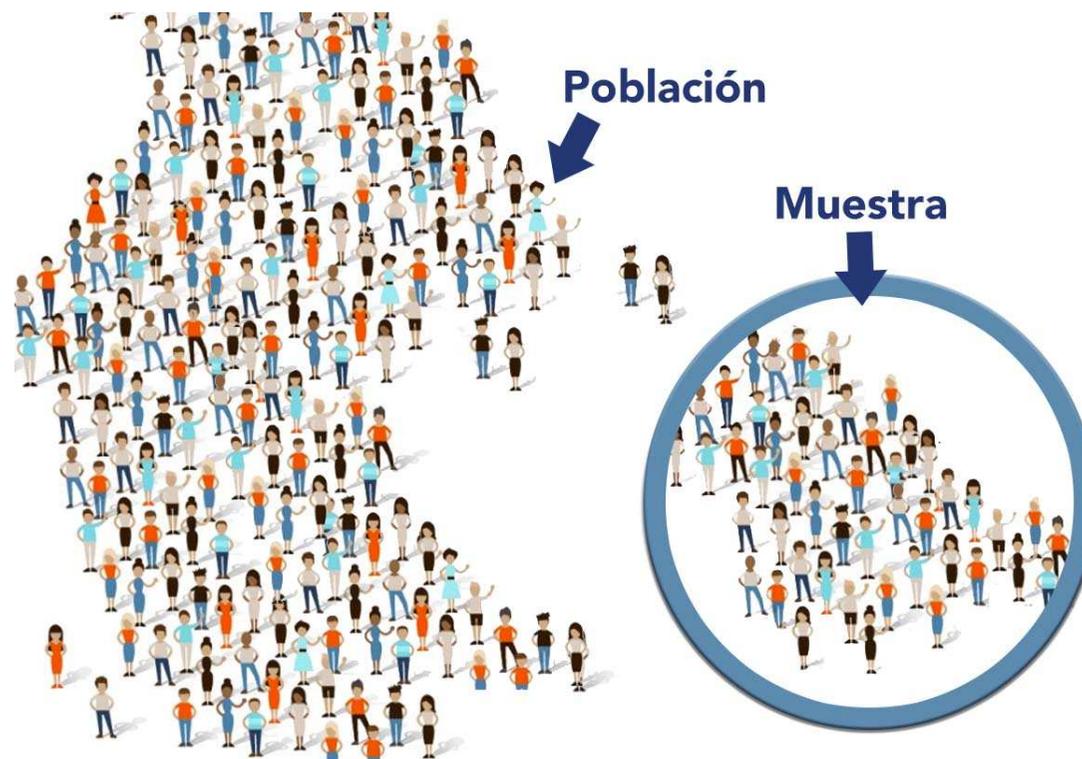
Evaluación de cumplimiento de requisitos establecidos ...

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (9000:2015 y 19011:2018)

Definición de las Normas ISO 9000:2015 y 19011:2018



MUESTREO: de la información documentada (se observa una parte, una muestra)



Una auditoría evalúa la eficacia, no la eficiencia (salvo que ésta sea un requisito establecido por el auditado)



Eficacia: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados

Definición de las Normas ISO 9000:2015 y 19011:2018

Sentido positivo



► La auditoría busca oportunidades de mejora

► No se buscan “culpables”



1. Integridad: el fundamento de la profesionalidad

Alguien que tiene entereza moral, rectitud y honradez en la conducta y en el comportamiento



Realizar el trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad

Observar existencia y cumplimiento de requisitos legales aplicables

Demostrar competencia para hacer el trabajo

Mantener la imparcialidad

Ser sensible a cualquier influencia que pueda incidir en su juicio

2. Presentación imparcial: la obligación de informar con veracidad y exactitud

La verdad en todo lo mencionado, sin omitir ni agregar, basado sólo en lo que se pudo apreciar.

Informar con veracidad y exactitud.

Informar sobre obstáculos que pudiesen haberse generado.

Informar sobre eventuales discrepancias sin resolver entre el auditor y el auditado.

Mantener una comunicación veraz, precisa, objetiva, oportuna, clara y completa



3. Debido cuidado profesional: la aplicación de diligencia y juicio al auditar

Aptitud para la aplicación de las normas, procedimientos y técnicas al desempeñar los trabajos

Aplicar diligencia y juicio al auditar.



Tener aptitud para hacer juicios razonados en todas las situaciones.

4. Confidencialidad: seguridad de la información

Cualidad que posee cierta información que debe mantenerse reservada para el conocimiento de una o algunas persona

Proceder con discreción en el uso y protección de la información recopilada en la auditoría.

Cuidar la información delicada o confidencial



5. Independencia:

la base para la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de las conclusiones de la auditoría

Sin
conflicto
de
intereses

Audidores independientes
de la actividad auditada.



Deben sentirse libres de
sesgo

En organizaciones pequeñas, procurar mantener en las auditorías internas la independencia y objetividad.

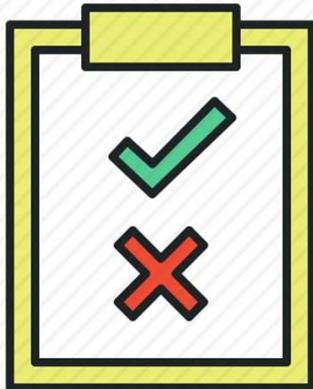
6. Enfoque basado en la evidencia: ^{el}

método racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fiables y reproducibles

Toma de
decisiones
en base a
datos y
hechos
objetivos

La evidencia de auditoría
debe ser verificable.

Cero subjetividad.



7. Enfoque basado en riesgos: el enfoque que considera los riesgos y oportunidades

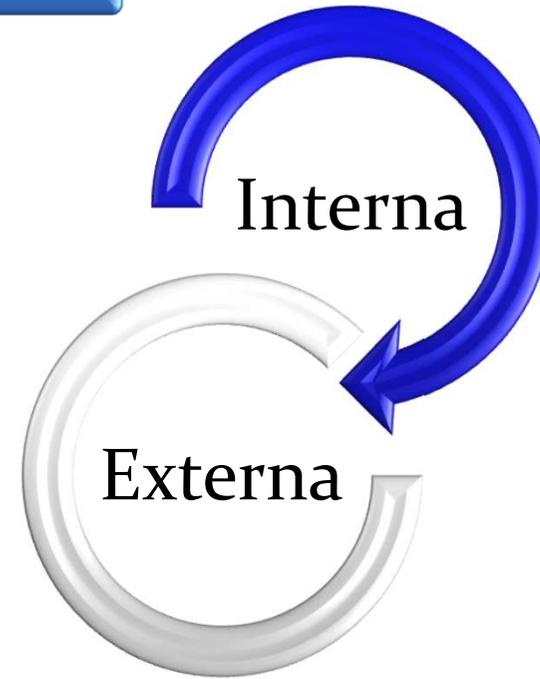
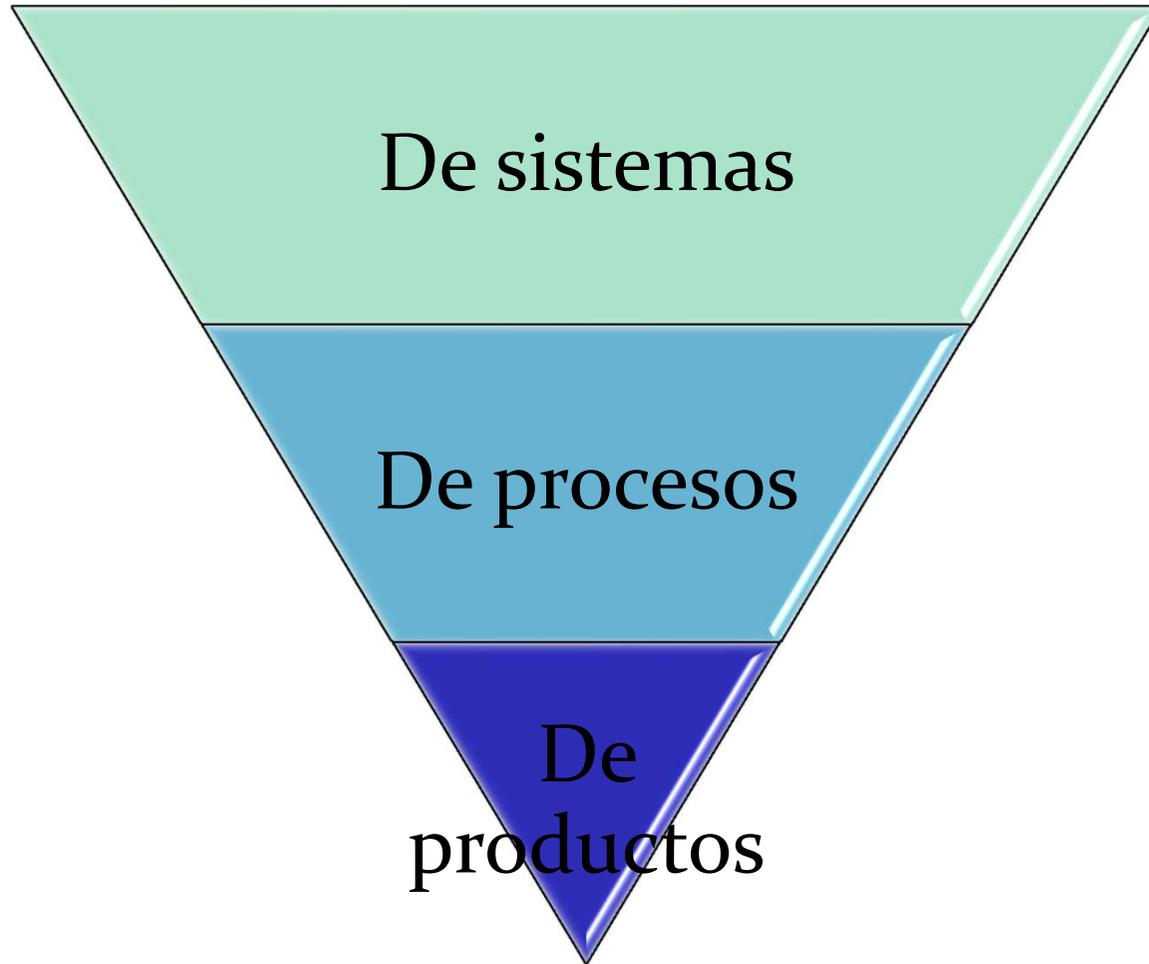
Qué podría salir mal y qué sería bueno aprovechar

A considerar en la planificación, en la realización y en la presentación del informe.



Asegurar que se alcanzan los objetivos programados.

Tipos de auditoría



Tipos de auditoría

Auditoría de primera parte

- Auditoría interna para determinar si el SG es conforme a los requisitos
- Identificar oportunidades de mejora

Auditoría de segunda parte

- Auditoría externa para evaluar si se cumplen los requisitos del solicitante
- Relacionamiento con los proveedores

Auditoría de tercera parte

- Auditoría externa para evaluar si se cumplen los requisitos del SG
- Hecha por organismos acreditados.
- Certificación

Tipos de auditoría

Auditoría combinada

- llevada a cabo conjuntamente a un único auditado en *dos o más sistemas de gestión*

Auditoría conjunta

- llevada a cabo a un único auditado por *dos o más organizaciones auditoras*

Auditado



Organización que es
auditada

ISO 9000:2015

Auditor



Persona que lleva a cabo una auditoría

ISO 9000:2015

Equipo Auditor

Una o más personas que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos



ISO 9000:2015

- ▶ Existen (para auditorías de tercera parte) organismos internacionales de acreditación de auditores que:

evalúan la capacidad y experiencia del auditor

lo certifican como auditor de calidad por un período de 3 años

llevan el registro de los auditores de calidad cualificados



Alcance de la auditoría

Extensión y límites de una auditoría

ISO 9000:2015



Capítulo 4.3 de la Norma ISO 9001:2015

Del SGC



De la
certificación



De la
auditoría



Alcance y objetivos

Qué se va a auditar



Conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

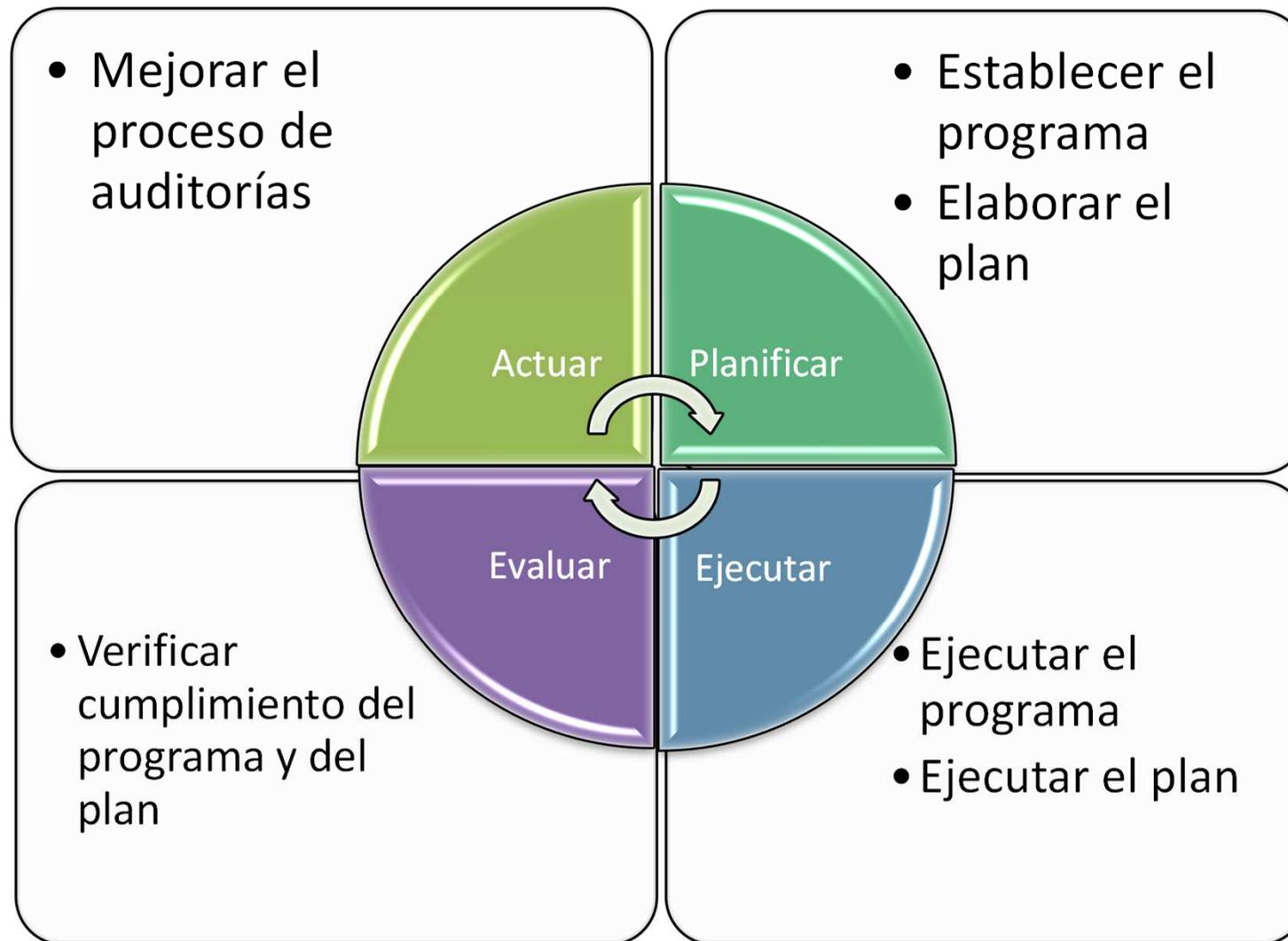


ISO 9000:2015

Las auditorías internas deben programarse, de manera de asegurar que ellas abarcan a toda la organización y cubren todos los requisitos de la norma aplicable.

	ene-04	feb-04	mar-04	abr-04
Capitulo 4					
Capitulo 5					
Capitulo 6					
SGC					
Proceso A					
.....					

El proceso del programa de auditorías





Preparación o planificación



Realización o ejecución

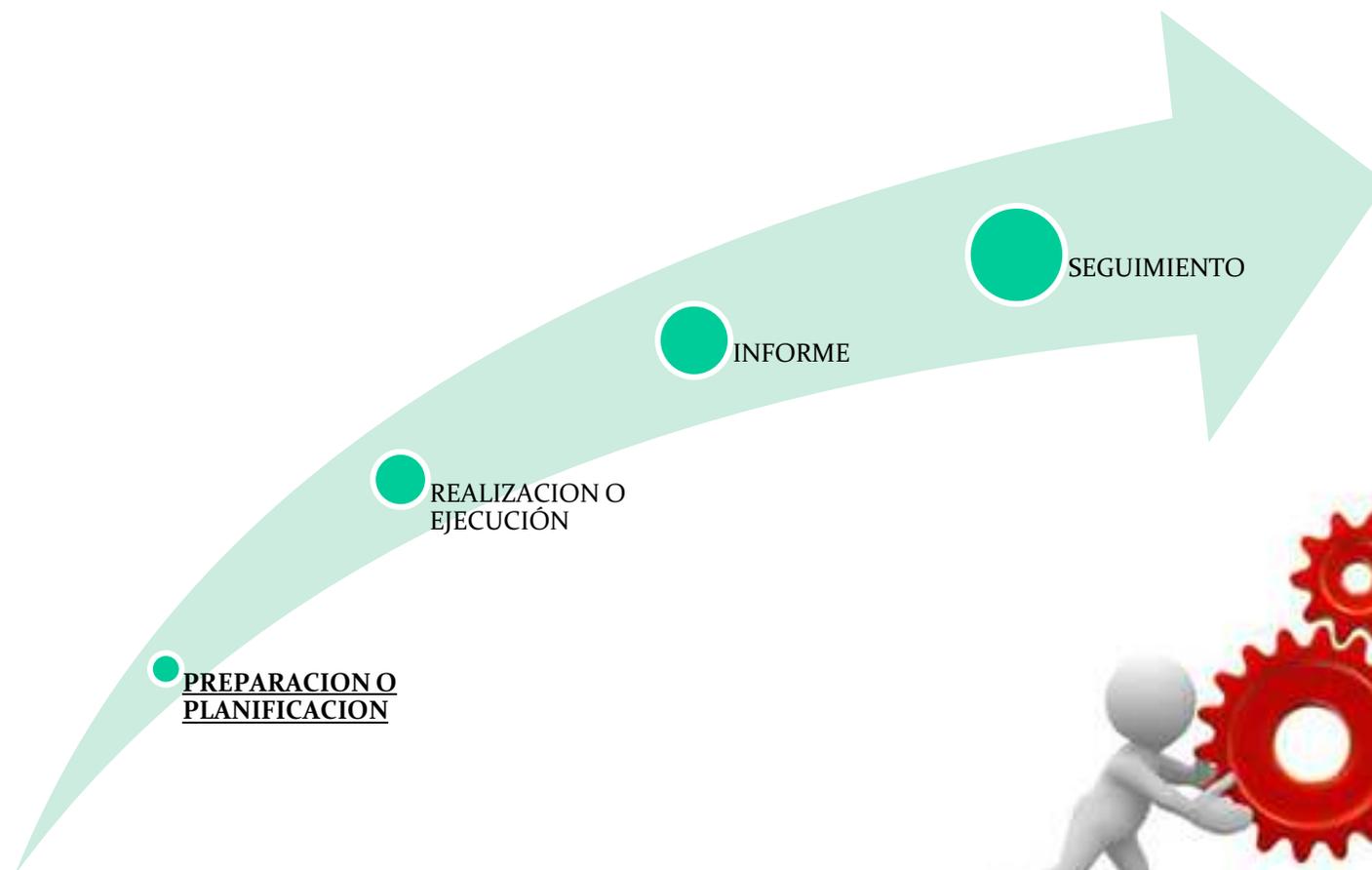


Informe



Seguimiento

Etapas de la auditoría





- ▶ Se nombra **equipo** auditor y auditor jefe
- ▶ Se especifica **objetivo y alcance**
- ▶ Se identifican los **sectores** a auditar
- ▶ Se determina la **documentación de referencia**: manuales, ordenes de compra, resultados de otras auditorías, informes, etc.
- ▶ Se preparan **listas de verificación**
- ▶ Se definen **tareas** de los auditores
- ▶ Se redacta el **plan** de auditoría
- ▶ En auditorías de sistema: asegurar que **todos los requisitos** de la norma estén incluidos en el plan.
- ▶ Se **comunica** fecha y plan al auditado

El
equipo
auditor

Debe contar con un **auditor líder**
o jefe de equipo auditor

Deben ser **aceptados** por el
auditado y las partes interesadas

El auditor jefe debe **asignar las**
tareas a cada miembro del equipo

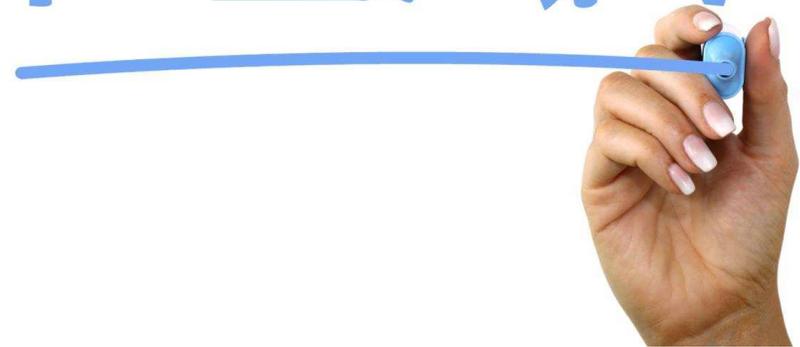


Plan de auditoría

Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría

Incluye la elaboración de un cronograma de actividades a realizar durante la auditoría

PLAN



ISO 9000:2015

Enfoque basado en riesgos en la elaboración del plan

Competencias del equipo auditor

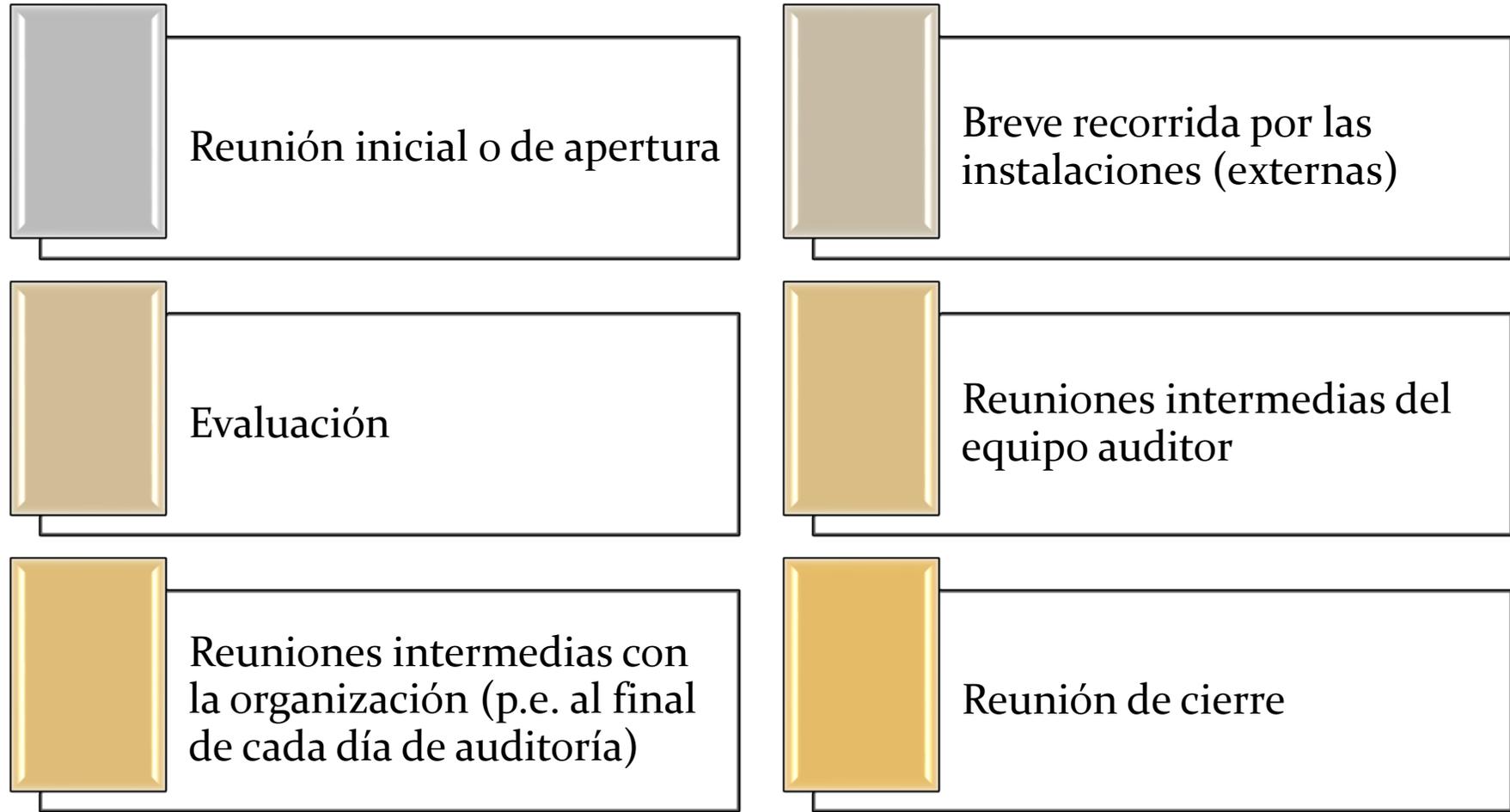
Técnicas de muestreo

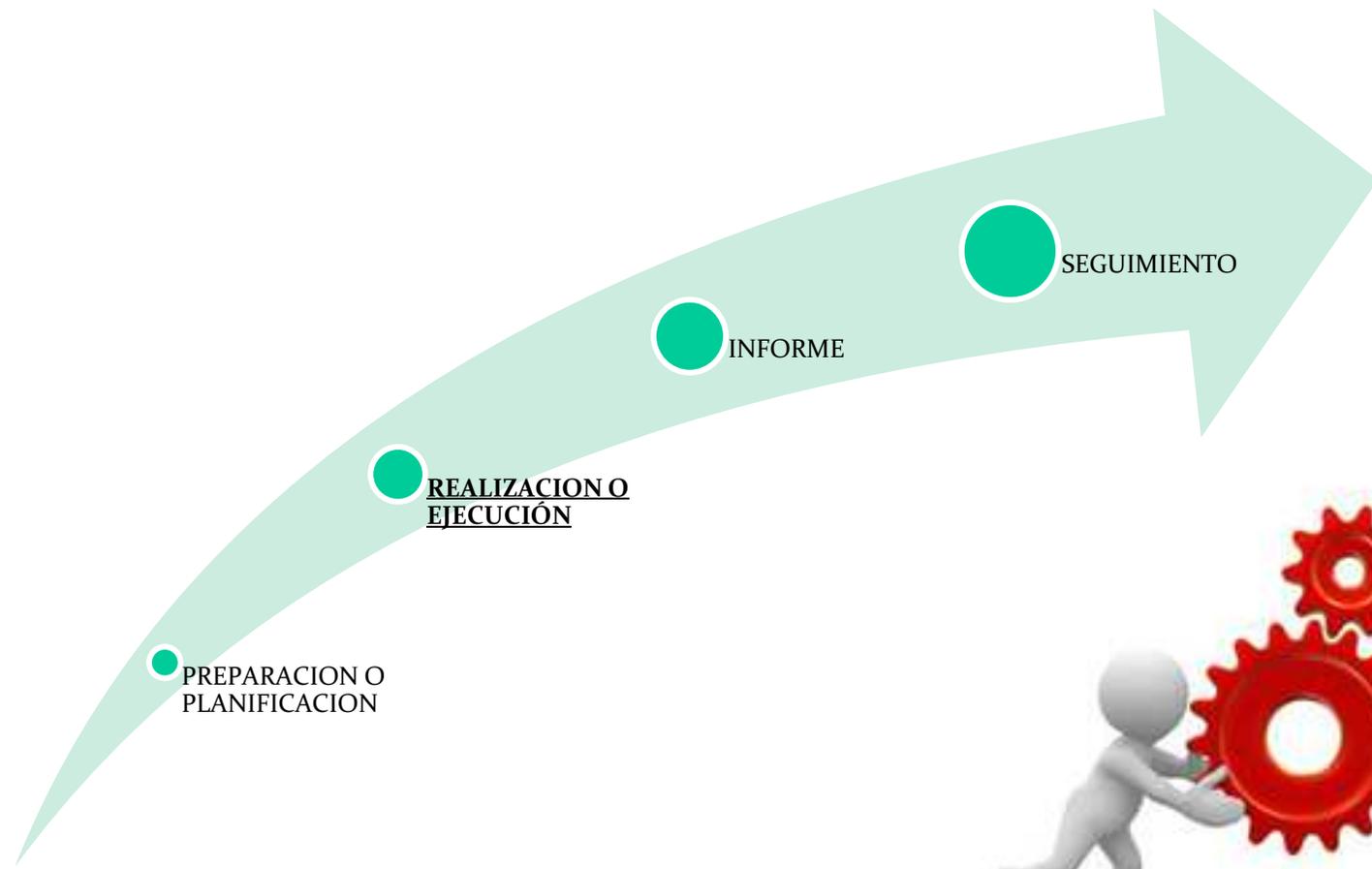
Oportunidades de mejora para las actividades de auditoría

Inadecuada planificación

Riesgos para el auditado en: seguridad y salud, medio ambiente, calidad, productos y servicios, personal, infraestructura, contaminación, etc.

El plan de auditoría incluye en la agenda:





Disponibilidad y acceso a la información

Ubicaciones

Virtuales

Físicas

1-Reunión de apertura

Presentar el equipo auditor

Presentar el plan de auditoría, incluyendo el alcance y objetivo.

Presentar la metodología a aplicar (muestreo)

Confirmar recursos necesarios (incluye local)

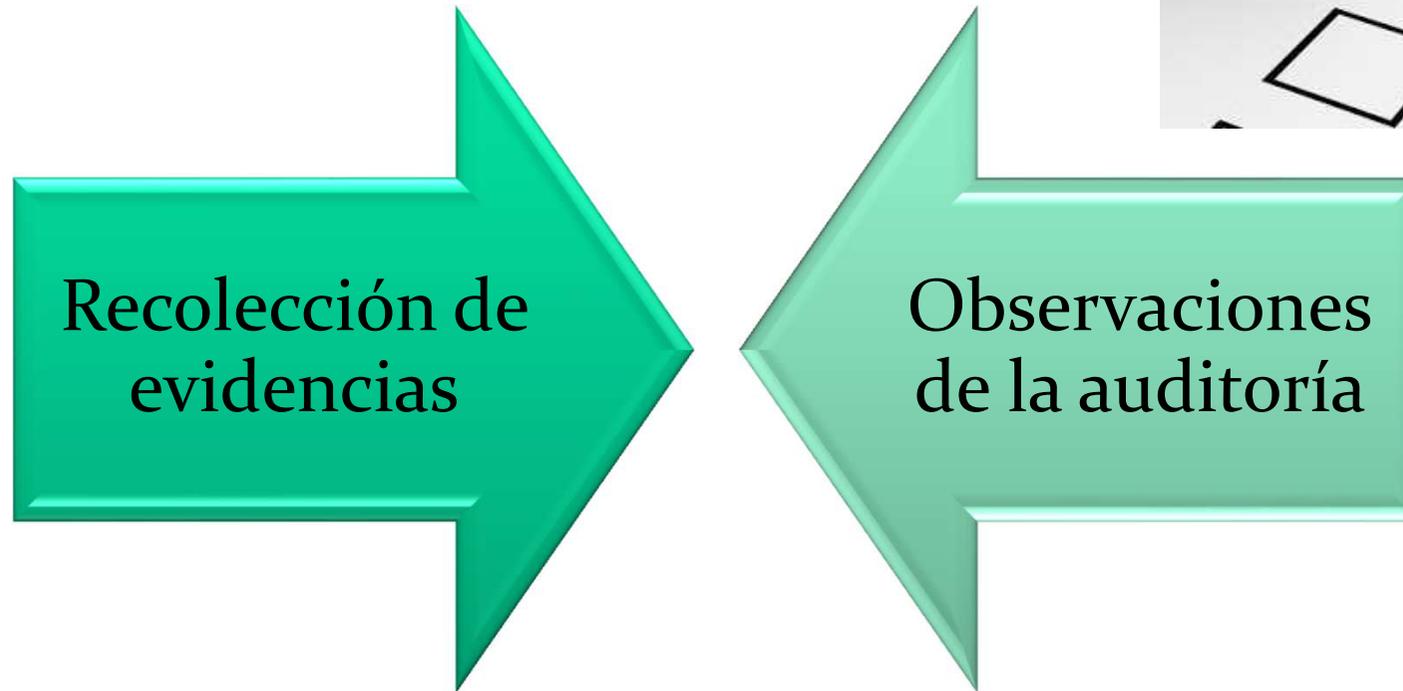
Clarificar cualquier detalle

Se asegura la confidencialidad (auditores externos)

Se aclara que se trabaja con un muestro



2-Evaluación



Tanto evidencias como observaciones recogidas deben quedar debidamente documentadas

Ejecución del plan

Verificar la documentación

Verificar procedimientos

Registrar otras observaciones

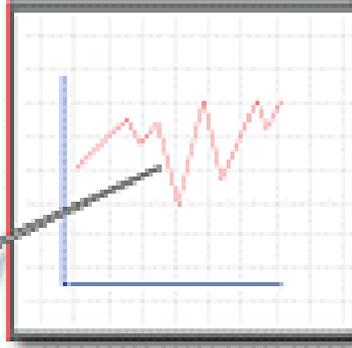
Cumplir las entrevistas

Completar los registros

Comportamiento



Evidencia de la Auditoría



Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría(*) y que es verificable

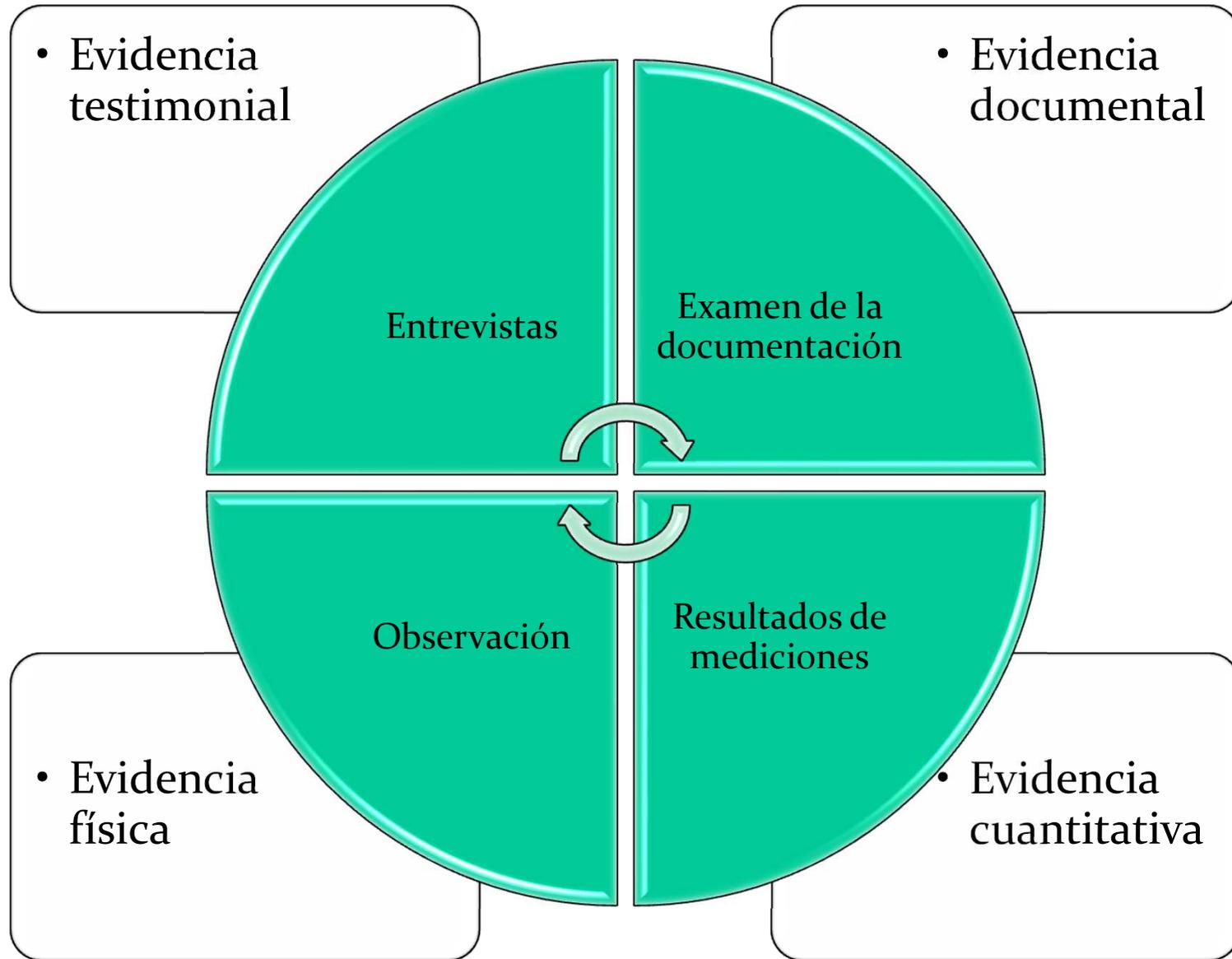
(ISO 9000:2015)

(*) Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva

Cuantitativa

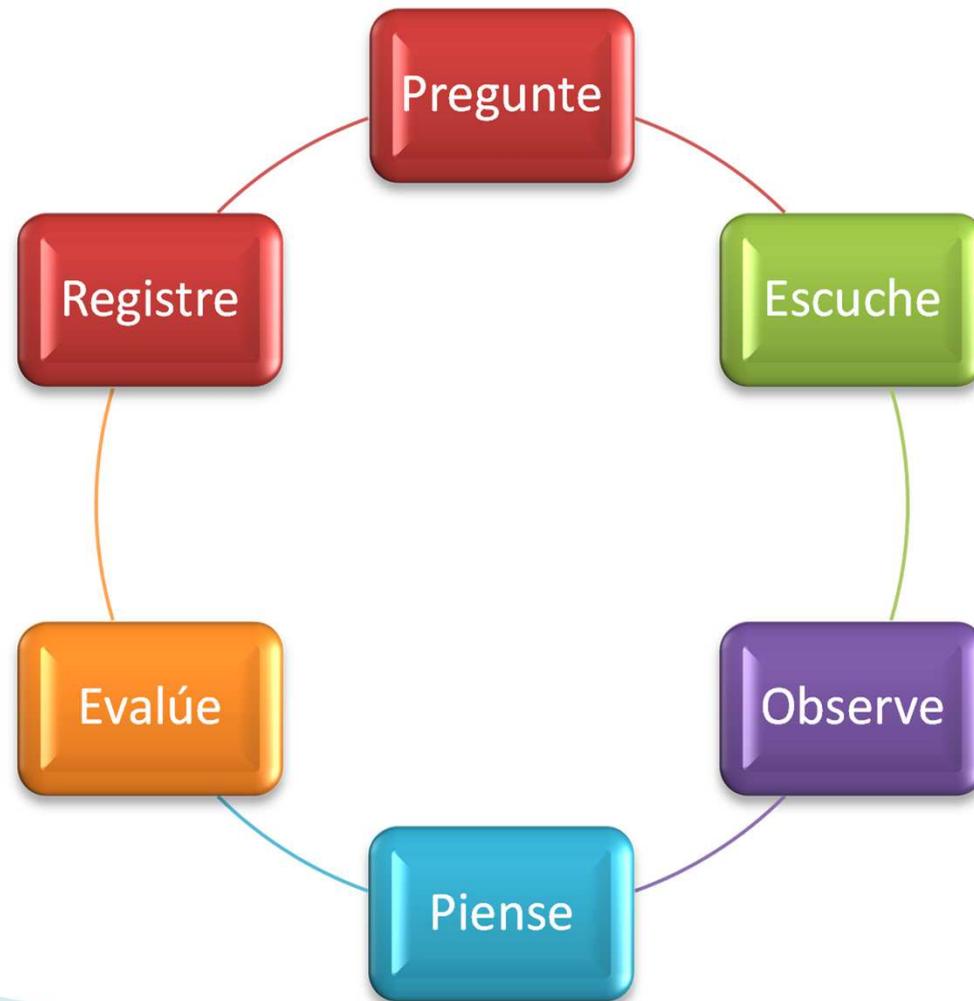
Cualitativa

Origen de la evidencia



Evaluación

A lo largo de la evaluación, se busca evidencias objetivas para respaldar los hallazgos.



Evidencia objetiva

Datos que respaldan la existencia o verdad de algo.

Definición de la Norma ISO 19011:2018

EVIDENCIA DE AUDITORIA



Una evidencia objetiva se basa en observaciones, declaraciones, medidas o hechos que **son verificables**.

Hallazgos de la auditoría



Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Pueden indicar **conformidad** o **no conformidad** con los criterios de auditoría u oportunidades de mejora

Los hallazgos



Hallazgos más frecuentes

Registros incompletos

Documentos obsoletos en uso

Legajos del personal incompletos

Proveedores no evaluados

Capacitaciones ejecutadas sin evaluación de efectividad

Equipos de medición sin verificar o calibrar

Falta de comprensión de la política y objetivos de calidad en el personal

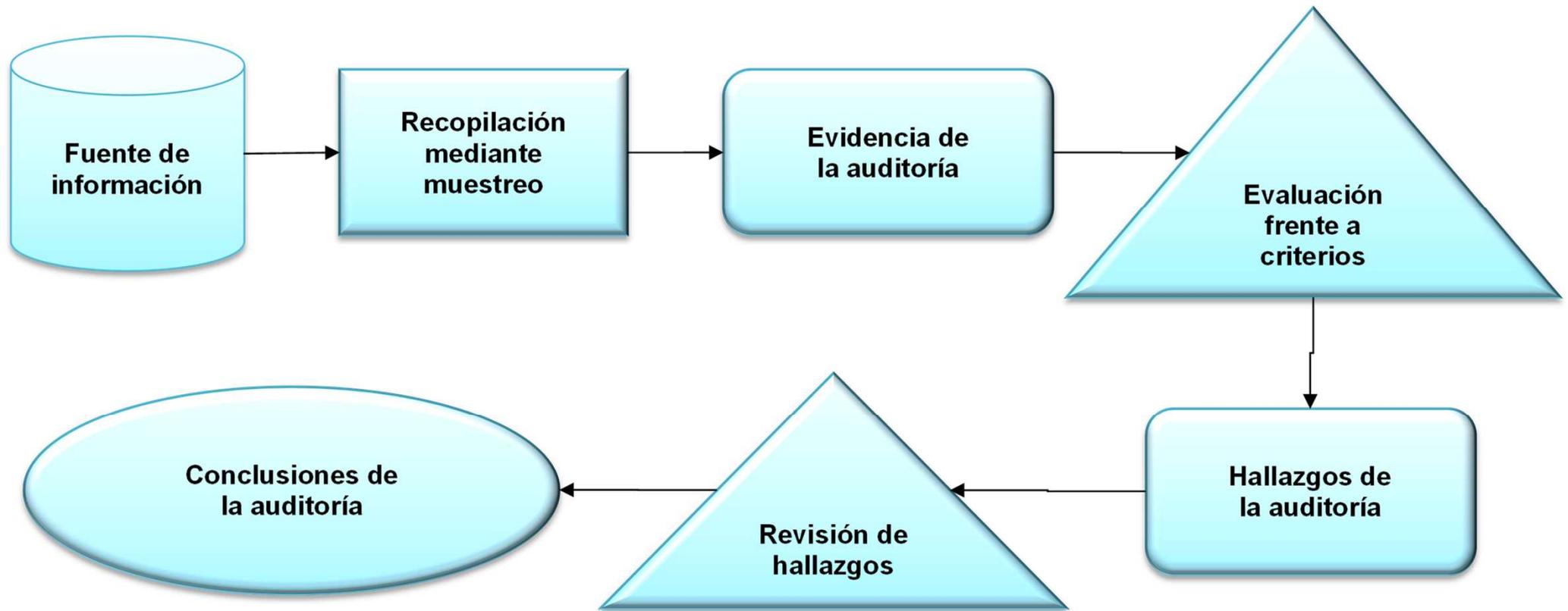
Procesos que se ejecutan de manera diferente a lo planificado

Mal análisis de causas de no conformidades

Falta de seguimiento en las acciones



El proceso de verificación de la información



El auditor analiza: documentos, procesos y registros

Lo que el auditor hace

Examen de la documentación

Verificación de lo implantado

Examen de registros

Lo que significa

Compromiso declarativo a futuro

Evaluación del presente

Evaluación del desempeño pasado

No conformidad

Incumplimiento de un
requisito



Clasificación de no conformidades

Menores

Mayores

Críticas

En la
documentación

En los
procedimientos



No Conformidad Crítica

es la ausencia o el incumplimiento total de un elemento del sistema de la calidad, en toda la empresa. Es la acumulación de un número de no conformidades mayores en diferentes departamentos/áreas, relativas a un mismo elemento del sistema de calidad



No Conformidad Mayor

es la ausencia o el incumplimiento parcial de un elemento del sistema de la calidad en toda la empresa o parcial/total en un departamento/área de la misma. Es la acumulación de no conformidades menores en el mismo departamento/área, relativas a un elemento del sistema de calidad

No conformidad que afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos.

ISO 17021-1:2015

Nota: existencia de duda en la implementación de un control eficaz del proceso o de cumplimiento de requisitos del producto, así como la suma de NC menores en determinado ítem.

No Conformidad Menor

es el incumplimiento puntual de parte de un elemento del sistema de la calidad

No conformidad que no afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos.

ISO 17021-1:2015



Observación

Es un cumplimiento incompleto de requisitos, que no afecta la capacidad del sistema de gestión para lograr los resultados previstos.



CUMPLIMIENTO

Fortalezas

Aspectos del sistema de gestión que se destacan por ser un sobre cumplimiento de requisitos o la aplicación de prácticas de gestión sobresalientes.

Oportunidades de mejora

Recomendaciones del equipo auditor para mejorar el sistema de gestión del auditado

PARA CALIFICAR LAS NO CONFORMIDADES

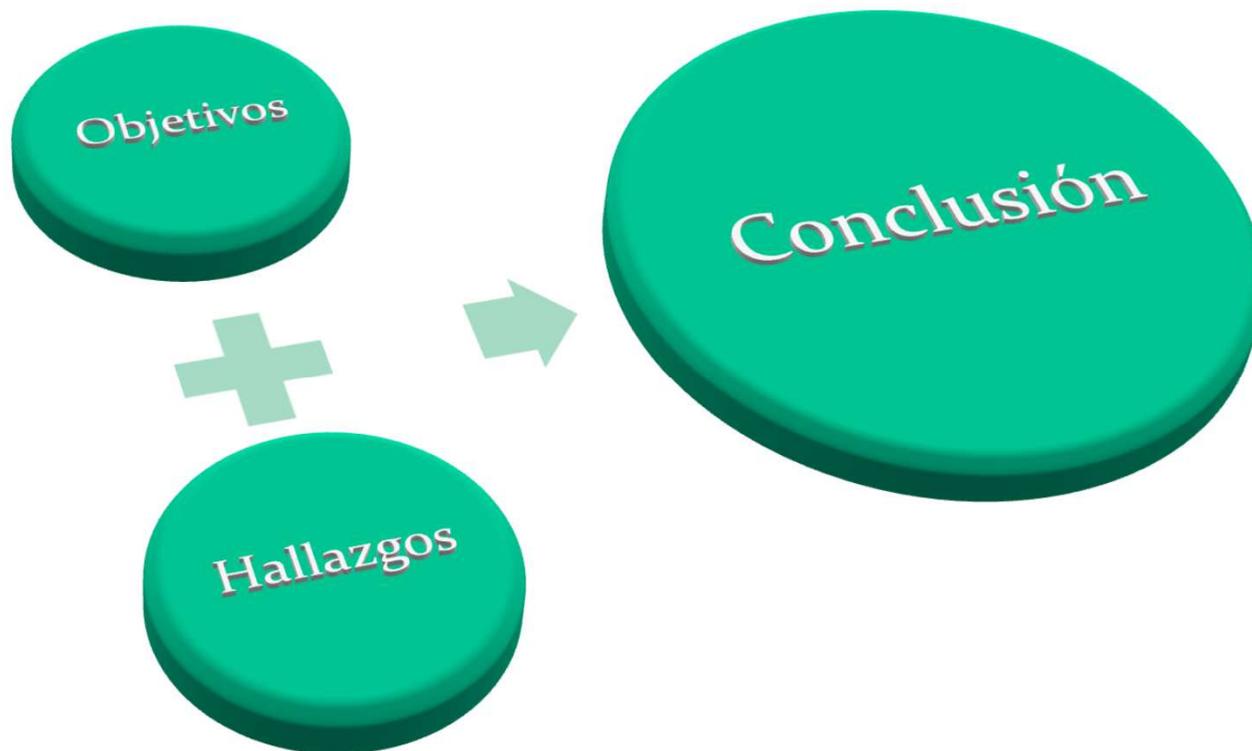
- ▶ ¿Qué fallaría si esa no conformidad no se corrige?
- ▶ ¿Qué probabilidad hay de que esto no deseado siga sucediendo?
- ▶ ¿Qué magnitud tiene el incumplimiento? ¿Es en pocos casos o en varios?
- ▶ ¿Qué riesgo sufre la organización como consecuencia del incumplimiento?
- ▶ Si es algo puntual y que no afecta la calidad del producto o servicio, se puede hacer una observación o recomendación y no una no conformidad.



No es lo mismo

No se hace	No se registra
No se sabe	No se capacita
No existe	No es claro
No cumple lo especificado	No hay controles
No está documentado	No está implementado
Se desconoce	No se mide
No se ha considerado	No aplica

Conclusiones de la auditoría



Con**clu**sion

A magnifying glass with a black handle is positioned over the word "Conclusion". The lens of the magnifying glass is focused on the letters "clu" in the word, making them appear larger and bolder than the rest of the text.

Contenido de las conclusiones

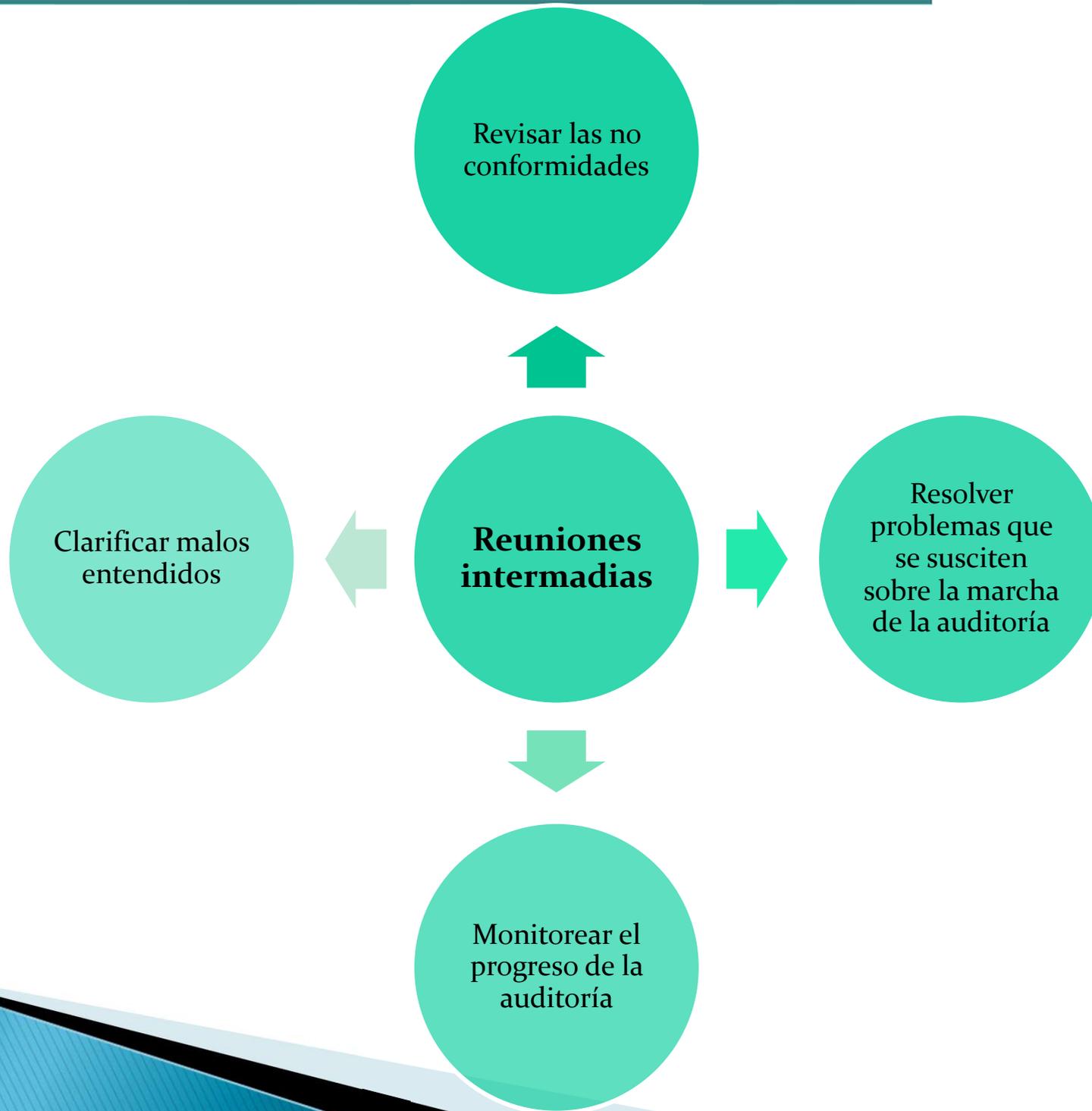
Grado de conformidad con los criterios; robustez del sistema (incluyendo: eficacia, identificación de riesgos y en las acciones del auditado para abordarlos

Mejoras del sistema de gestión

Logro de objetivos de la auditoría

Hallazgos similares encontrados en distintas áreas u otras auditorías anteriores y que puedan constituir tendencia

Son de no más de 30 minutos con la finalidad de:



Reunión interna del equipo

- ▶ Compilación de resultados y hallazgos
- ▶ Analizar registros
- ▶ Completar formularios
- ▶ Redactar el Informe Final



3 - Reunión de cierre

Con las autoridades del auditado

Antes de presentar el informe final

Presentación de resultados. Cada auditor presenta las no conformidades que detectó

Comentario del auditado (resolución de desacuerdos)

Agradecer la hospitalidad de la empresa

Resumir brevemente el alcance de la evaluación. En las externas se recuerda la confidencialidad.

Se invita a la empresa a que realice cualquier observación que considere pertinente

Se acuerda una fecha de presentación de las acciones correctivas para levantar las no conformidades detectadas

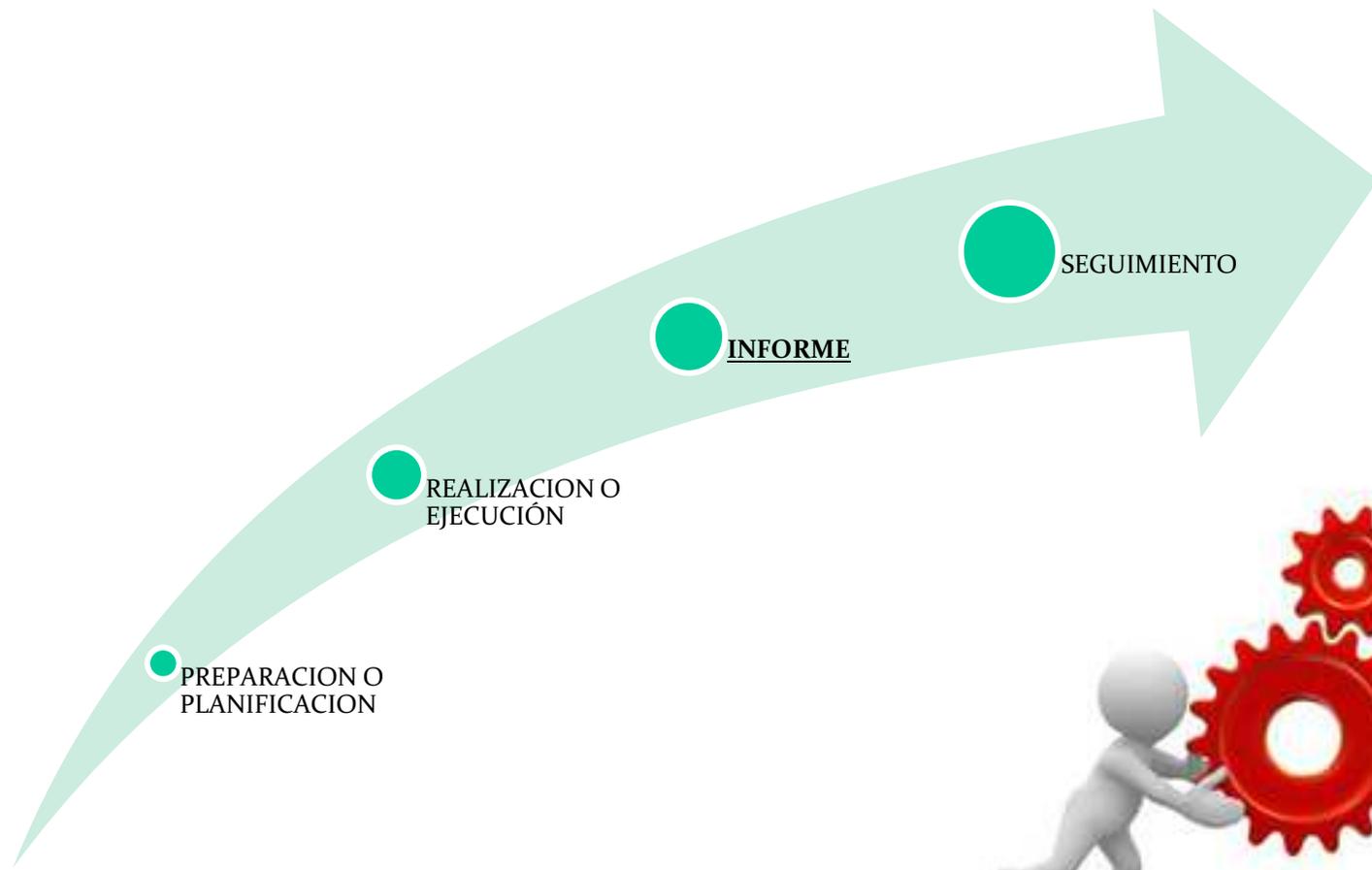
Se explica como será el proceso de seguimiento



PROBLEMAS COMUNES DURANTE LAS AUDITORIAS

- ▶ Inadecuada planificación y preparación
- ▶ Falta de claridad al definir el alcance
- ▶ Procedimientos inadecuados
- ▶ Falta de entrenamiento de los auditores
- ▶ Falta de seguimiento de las deficiencias detectadas en las auditorias por parte del auditor responsable





Etapas de la auditoría: Informe

El auditor jefe es responsable de elaborar un informe preciso y completo.



Contenido del informe de auditoría

No. de informe

Área auditada

Lugar y fecha

Lista del equipo auditor

Documentos de referencia

Objetivos y alcance

Resumen de no conformidades

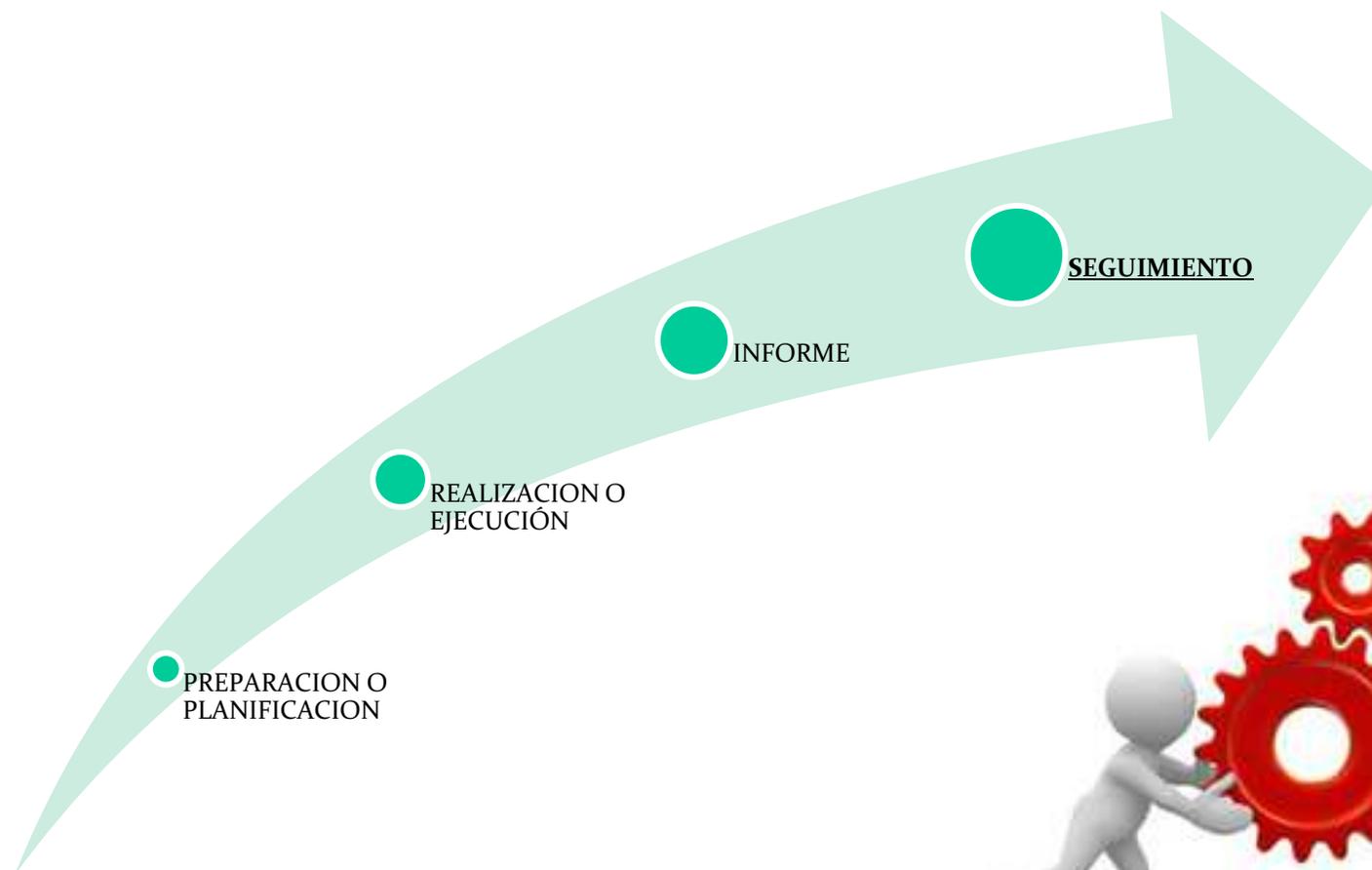
Conclusiones

Sugerencias

Declaración de confidencialidad de los contenidos

Firmas





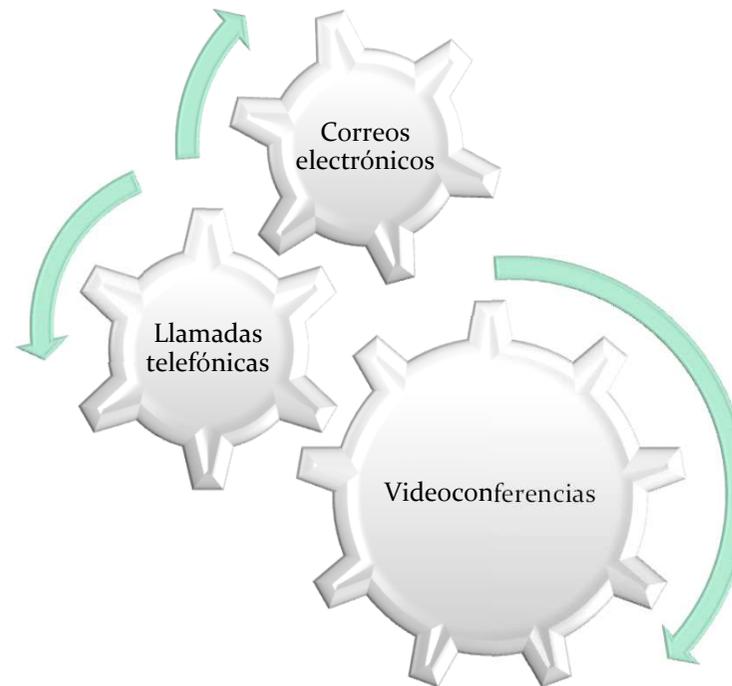
Etapas de la auditoría: Seguimiento

- ▶ Se verifica la eficacia de las acciones correctivas acordadas con el auditado, con relación a las no conformidades detectadas y al tiempo estipulado para levantar las mismas.
- ▶ Según la gravedad de las no conformidades detectadas, puede ser necesario realizar auditorías de seguimiento las que se desarrollan de igual forma que las demás pero con un alcance limitado a las acciones correctivas definidas para levantar las no conformidades detectadas, generando su propio informe de auditoría.



Auditorías en situación de emergencia

- ▶ No se pueden hacer de manera presencial.
- ▶ Estudio previo de la documentación.





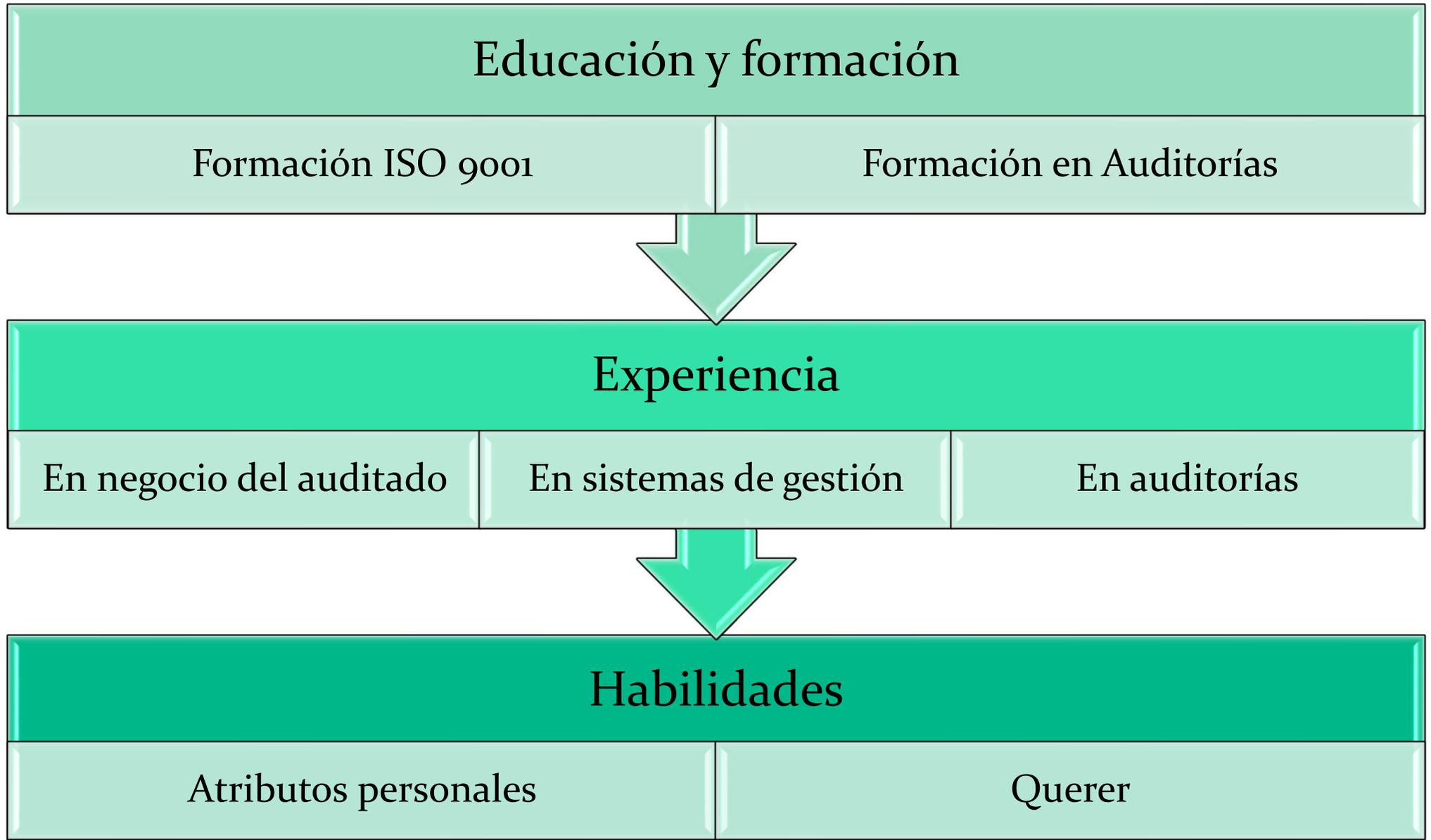
Educación

Formación

Experiencia

Habilidades

Educación, formación, habilidades y experiencia



Atributos personales

Etico

- imparcial, sincero, honesto, discreto

De mentalidad abierta

- dispuesto a aceptar puntos de vista

Diplomático

- tacto en la relación con las personas

Observador

- conciente del entorno y las actividades

Perceptivo

- instintivamente conciente y capaz de entender las situaciones

Versatil

- fácil adaptación a las situaciones

Tenaz

- persistente, orientado hacia el logro de objetivos

Atributos personales

Decidido

- alcanzar conclusiones en base a análisis y razonamiento

Seguro de sí mismo

- actúa en forma independiente y se relaciona eficazmente con los demás

Capaz de actuar en forma responsable y ética

- aunque pueda dar lugar a algún tipo de confrontación

Abierto a la mejora

- dispuesto a aprender de las situaciones y esforzarse por resultados cada vez mejores

Culturalmente sensible

- observador y respetuoso con la cultura del auditado

Colaborador

- interactuar eficazmente con otros, ya sean del equipo auditor como personal del auditados

Características
no deseables

AGRESIVO

AUTORITARIO

DESHONESTO

FÁCIL DE INFLUENCIAR

INDECISO

INMADURO

NO SABE PLANEAR

POCO COMUNICATIVO

POCO PROFESIONAL

POCO RAZONABLE

POLÉMICO

TERCO

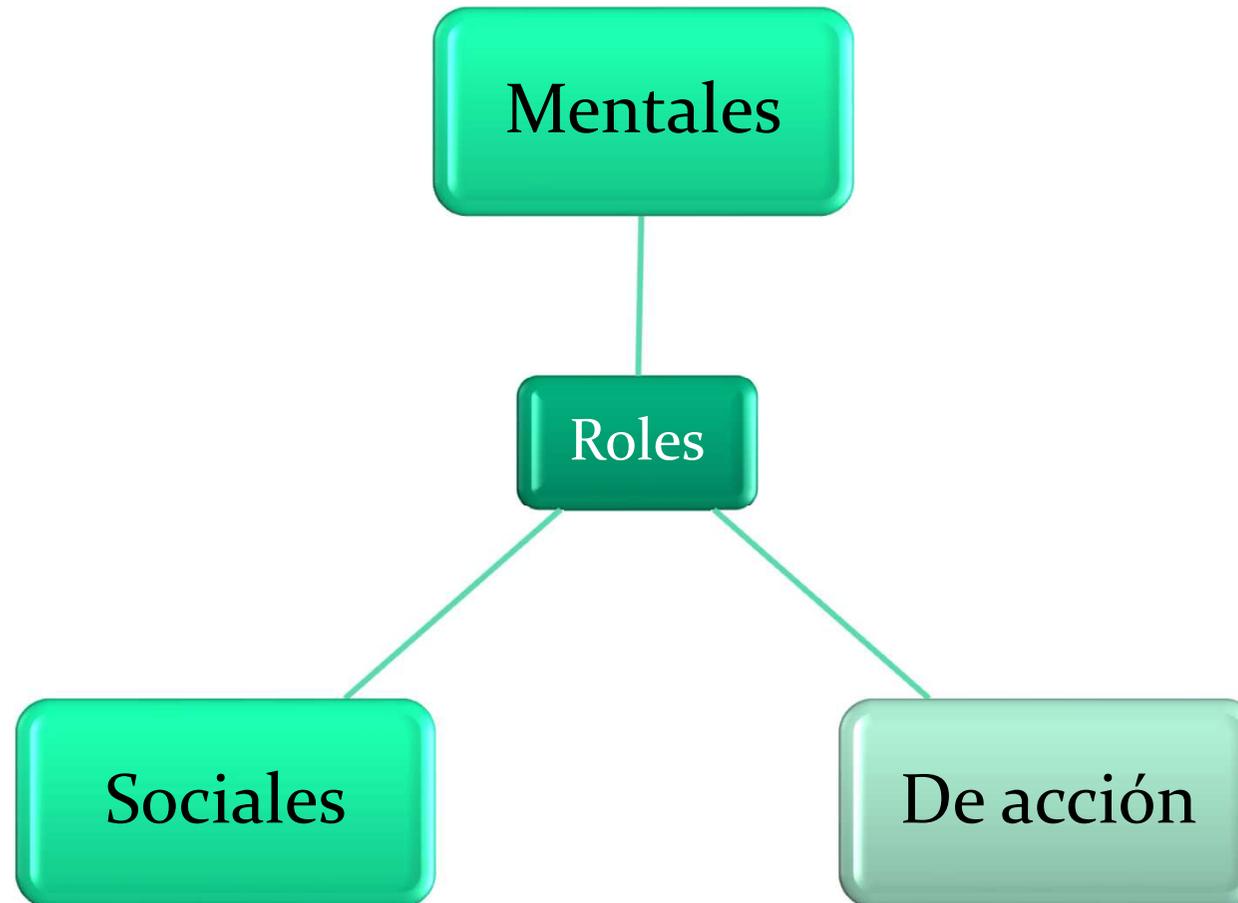


Rol

Papel que desempeña una persona o grupo en cualquier actividad



Categorías de roles



A. Roles mentales



- ▶ A.1 **Evaluador**: juzga ideas desde un punto de vista neutral



- ▶ A.2 **Especialista**: le gusta profundizar en un tema



- ▶ A.3 **Creativo**: le gusta crear ideas

Difícilmente un A.1 sea también A.3 y viceversa

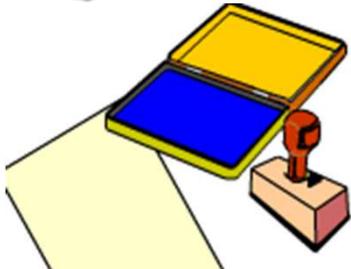
B. Roles de acción



- ▶ B.1 **Iniciador o impulsor**: siempre quiere empezar “ya”. Mucho impulso al inicio y después “se apaga”.



- ▶ B.2 **Implementador**: se ocupa de la ejecución.



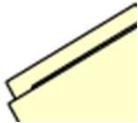
- ▶ B.3 **Finalizador**: se preocupa en terminar

Se puede ser B.2 y B.3, pero difícilmente se sea B.1 y B.3

C. Roles sociales



- ▶ C.1 **Cohesionador**: se ocupa de las relaciones interpersonales en el grupo.



- ▶ C.2 **Coordinador**: se ocupa de organizar y ordenar y asignar las tareas.



- ▶ C.3 **Buscador de recursos**: busca en conseguir fuera lo que necesita el grupo (“yo lo consigo”)

Tipos de roles



Espontáneos

- se asumen de manera natural (origen genético o de aprendizaje)



Asumidos

- con un poco de esfuerzo, se pueden asumir



Evitables

- no son asumidos

Casi nada es genético, todos los roles se aprenden

Aprendizaje de roles

- ▶ Al reiterar una afirmación, se profundiza en una conducta. Ejemplo: si decimos “torpe” de manera reiterada a alguien, terminará siendo “torpe”.

- ▶ Para potenciar una actividad: destacarla.



**Nos “programamos”, hábitos buenos y malos.
Cambiar un hábito insume energía (esfuerzo y trabajo),
Por ello nos resistimos a cambiar.**

Reflexión

- ▶ Mis roles (espontáneos, asumidos, evitables)
- ▶ Los roles del grupo

Preguntas de auditoría-ejemplos

- *¿Cómo y cuándo se hizo el análisis de contexto?*
- *¿En qué momento se realiza la revisión de los requisitos de las partes interesadas?*
- *¿Cómo y en qué instancias se realiza el seguimiento de los requisitos de las partes interesadas?*
- *¿Qué información documentada se conserva del alcance del sistema de gestión?*
- *¿Cómo se ha comunicado la política de calidad dentro de la empresa?*
- *¿Cómo se aseguran el entendimiento de la política de calidad por parte del personal?*
- *¿Cuándo se hizo la revisión por la Dirección?*

Preguntas de auditoría-nunca hacer:

Preguntas sarcásticas

Preguntas tramposas

Preguntas ambiguas

Preguntas múltiples

COMPORTAMIENTO DESEADO DE UN AUDITOR DURANTE UNA ENTREVISTA

- ▶ Disculparse por interrumpir el trabajo
- ▶ Buen trato
- ▶ Hablar de forma clara y sencilla
- ▶ Mirar a la persona a la que se esta hablando
- ▶ Ser imparcial
- ▶ No hacer más de una pregunta por vez
- ▶ Apagar los celulares
- ▶ Prestar atención a las respuestas
- ▶ Evitar hacer críticas
- ▶ Evitar disputas con el auditado
- ▶ Permitir al auditado responder las preguntas
- ▶ Evitar lenguaje excesivamente técnico



Fases de una conversación

- ▶ Saludo
- ▶ Introducción
- ▶ Información
- ▶ Argumentación
- ▶ Toma de decisiones
- ▶ Finalización



No son secuenciales, pueden estar superpuestas

5 niveles de escucha

No comunicación

- uno habla y el otro escribe o lee algo

Fingir que se escucha

- la mente en otra parte

Escucha selectiva

- escuchar sólo lo “que me llega más”

Escucha atenta

- con todos los sentidos

Escucha empática

- ponerse en lugar del otro



Requiere concentración, esfuerzo y trabajo (consume energía)

Actitudes mentales para una buena comunicación



No asumir prejuicios (mente abierta). Nuestro conocimiento previo es una verdad subjetiva

Respeto a las respuestas del otro (saber escuchar y no interponer una interpretación)

Todos tienen razón desde su punto de vista (no salir a “pelear”)

Las respuestas guían las preguntas (no pensar en la siguiente pregunta mientras escucho)

Dejar de lado opiniones propias (no dominar al otro con opiniones propias)

Informarse (cifras, datos y hechos)

Actitudes verbales para una buena comunicación



Evitar preguntas sugestivas (que llevan implícita una respuesta), ej: “no te parece que ...?”

No interrumpir: permitir expresarse a quien contesta

Tolerar los silencios: esperar respuestas sin impacientarse

Aceptar velocidad y ritmo: no todos tenemos los mismos tiempos de reacción

Cuidar el tono y volumen de la voz

Escucha activa: dar señales (movimiento de cabeza por ej.)

Actitudes no verbales de una buena comunicación

Contacto visual (largo = un reto, corto = falta de interés)

Postura corporal (erguida)

Vestimenta “acorde”

Gestos tranquilos

Mantener distancia

Movimiento de ojos, parpadeo, respiración

No “ocupar toda la mesa”



Las actitudes no verbales representan más de la mitad de toda comunicación

Enamorarse es cuestión de segundos,
y rechazar a otra persona también

Los **10** peores errores del lenguaje corporal según **Forbes**

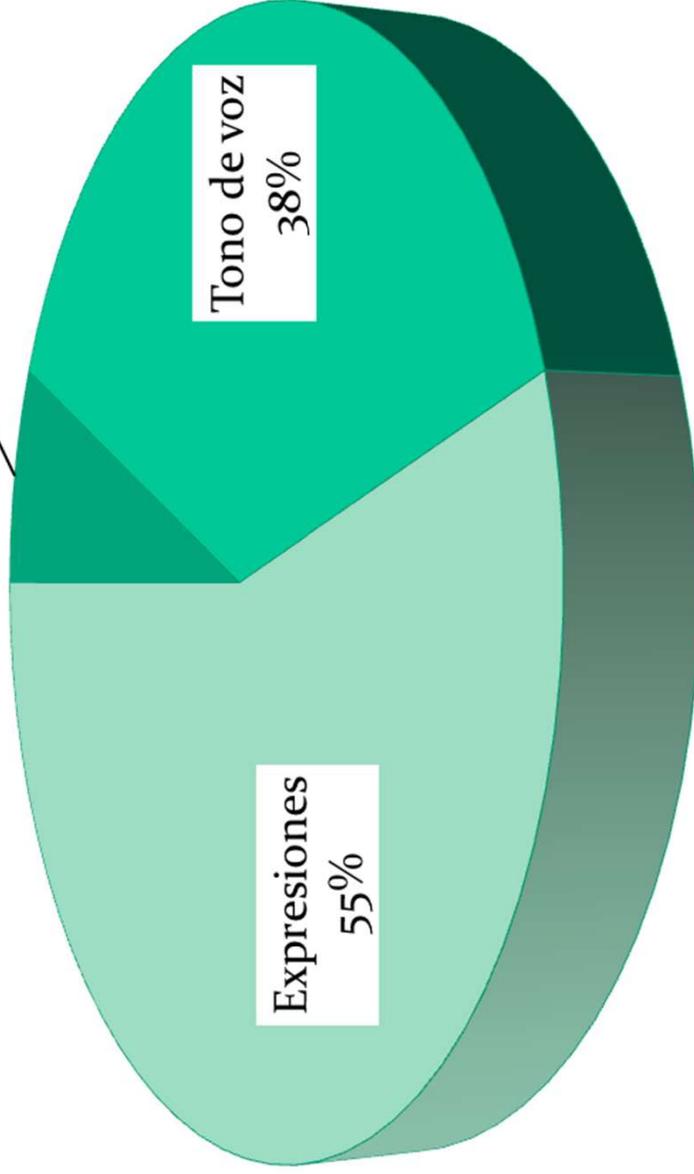
analisisnoverbal.com

- 1** Evitar el contacto visual
- 2** Encorvar la postura
- 3** Dar la mano sin firmeza
- 4** Contraer los brazos
- 5** Mirar hacia abajo
- 6** Echarse hacia atrás
- 7** Manosear con inquietud
- 8** Invadir el espacio íntimo
- 9** Mirar el reloj
- 10** Fruncir el ceño

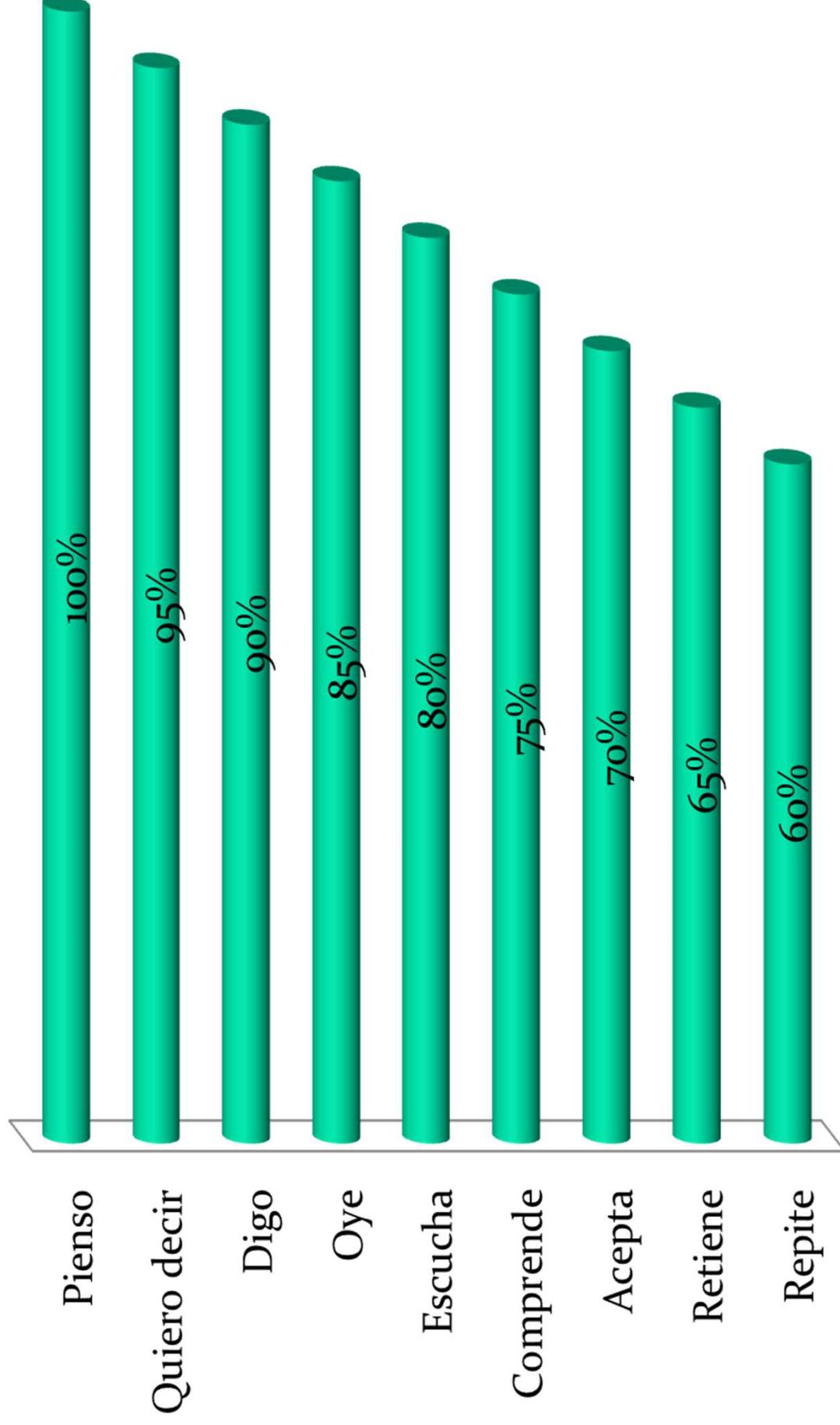


Impacto del mensaje

Palabras
7%



Eficacia en las comunicaciones



CONDUCTAS EN LA COMUNICACIÓN

Frenan las comunicaciones



La tendencia a juzgar a los demás sin escucharlos

Sentirse superior en poder o en capacidad

Sentirse en lo cierto, no querer saber más

Querer controlar a los demás

Manipular

Sentir Indiferencia hacia los demás

Favorecen las comunicaciones



Describir con meticulosidad los hechos antes de juzgar

Ponerse en un papel de igualdad

Ser abierto a toda la información posible

Estar orientado hacia los problemas y su solución

Ser bien intencionado

Empatía: interesarse por los demás

Pensar dentro del contexto

No hay texto sin contexto



La expresión

- ▶ **'Si el empresario supiera realmente el valor que tiene el personal se esmeraría y le daría cada día más'.**
- ▶ **'Si el empresario supiera realmente el valor que tiene el personal, se esmeraría y le daría cada día más'.**
- ▶ **'Si el empresario supiera realmente el valor que tiene, el personal se esmeraría y le daría cada día más'.**

La expresión

- ▶ Matarlo no dejarlo vivo'.
- ▶ Matarlo no, dejarlo vivo'.
- ▶ 'Matarlo, no dejarlo vivo'.

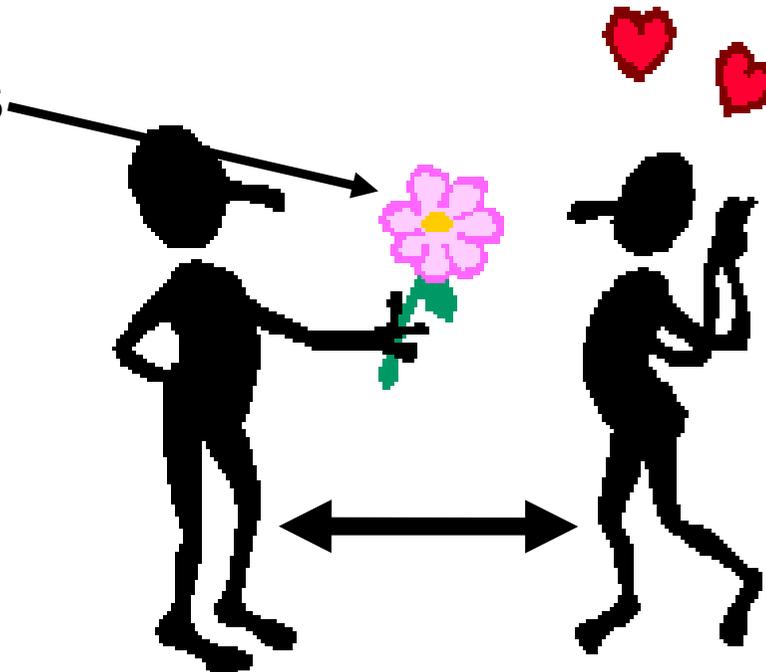


Considerarlo al redactar el informe de auditoría

5 axiomas de la comunicación

- ▶ 1. No existe la no comunicación, aún el silencio en una forma de comunicación
- ▶ 2. La comunicación tiene un nivel de contenido y uno de relacionamiento

Contenido: lo que hablamos



El cómo es más importante que el qué

5 axiomas de la comunicación

- ▶ 3. La relación está dada en función de cómo se evaluaron anteriores comunicaciones (yo actúo así porque el otro actuó de tal forma)
- ▶ 4. Hay dos formas de expresión: digital (palabras) y análoga (lenguaje corporal)

Albert Mehrabian

Palabra	Tono de voz	Lenguaje corporal
7%	38%	55%

Ser coherente entre las palabras y lo gestual

5 axiomas de la comunicación

- ▶ 5. La comunicación puede ser simétrica (en condiciones de igualdad) o complementaria (jefe y subordinado, sin confundir fuerte o débil o bien y mal)



Los roces

El stress laboral



LOS ROCES



- Los cambios generan roces
- Roces mal manejados se transforman en encontronazos
- Tres posiciones ante un roce:
 - Beso y reconciliación, sin analizar el problema
 - Eliminar el problema transfiriendo a la gente
 - Renegociar expectativas (sin dejar ganadores y perdedores)

ACTUAR COMO GRUPO

- **Atender los problemas a nivel de roce y no de encontronazo**
- **Expresar los desacuerdos**
- **Actuar para resolver los problemas planteados**



Reuniones eficaces

Horario (inicio y fin)

Agenda

Infraestructura

El equipo de trabajo



Fin de esta presentación

Muchas gracias

Volver al [inicio](#)