



TOASTMASTERS
INTERNATIONAL

DISCURSOS A NIVEL DIRECTIVO





DISCURSOS A NIVEL DIRECTIVO

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

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

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

www.toastmasters.org/members

© 2011 Toastmasters International. Todos los derechos reservados. Toastmasters International, su logo, así como sus marcas y derechos de autor, son propiedad de Toastmasters International y pueden ser utilizadas solo con su autorización.

Rev. 5/2011 Artículo 270-A

Traducción realizada por David Vázquez.
Coordinador del Comité de Traducciones, 2012-2013.
Distrito 34. Agrega Valor



**DONDE SE HACEN
LOS LÍDERES**

CÓMO USAR ESTA SERIE

Cada uno de los manuales avanzados en esta serie asume que ya conoces los aspectos básicos de la organización de un discurso, voz, gestos, etc., mas no por ello tus habilidades están por completo desarrolladas. Consulta el manual de **Comunicación Competente** si necesitas repasar algunos de los principios de la oratoria.

Estos manuales avanzados están diseñados alrededor de cuatro principios:

- ▶ Los proyectos aumentan en dificultad dentro de cada manual, empezando con un bosquejo del tema y de ahí volviéndose más especializados a medida que progresas.
- ▶ Cada tema incorpora lo que has aprendido en los anteriores, y se asume que usarás esas técnicas independientemente de que se las refiera específicamente en esa sección.
- ▶ Los proyectos proveen más información de la que necesitas para completar cada proyecto particular. Esto te dará ideas para futuros discursos.
- ▶ Es la preparación y la presentación del discurso la que te hacen aprender, no el acto de leer el proyecto en el manual.

ASEGÚRATE DE:

- ▶ Leer cada proyecto al menos dos veces para entenderlo por completo
- ▶ Tomar notas al margen mientras lees
- ▶ Subrayar ideas clave
- ▶ Repetir proyectos conforme sea necesario hasta que estés satisfecho con tu dominio de un tema.
- ▶ Solicitar una discusión o panel de evaluación cuando lo desees, especialmente si varios de tus compañeros de club han completado ya el manual de comunicación competente.
- ▶ Acreditar hasta 2 discursos de manual impartidos fuera de un club Toastmasters si:
 - 1) Tu vicepresidente educativo está de acuerdo de antemano
 - 2) Un evaluador toastmasters está presente, completa la evaluación escrita del proyecto, y da una evaluación verbal
 - 3) Cumples con todos los objetivos del proyecto
- ▶ Hacer que tu vicepresidente educativo firme el Registro de Proyectos Completados en este manual después de que completes cada proyecto.
- ▶ Mandar tu solicitud de los reconocimientos Comunicador Avanzado Bronce, Comunicador Avanzado Plata y Comunicador Avanzado Oro cuando hayas completado los manuales apropiados y cumplido con los otros requisitos listados en la parte trasera de este manual.

INTRODUCCIÓN

Tu éxito como líder de un equipo depende en gran medida de tu habilidad para comunicarte efectivamente en gran variedad de situaciones que así te lo requerirán. A los líderes de hoy se les exige dar discursos para compartir su conocimiento en su área de dominio, y para manejar la delicada tarea de reportar malas noticias. También enfrentan el reto de desarrollar relaciones positivas y productivas con los miembros del equipo que están más dedicados a sus necesidades personales que a las organizacionales.

Los proyectos de este manual han sido diseñados para ayudarte a prepararte para varias situaciones de comunicación desde el liderazgo. Aprenderás cómo hacer tus presentaciones emocionantes y efectivas. Pulirás tus habilidades motivacionales y practicarás el arte de influenciar a otros con credibilidad y autoridad. También tendrás la oportunidad de crear y explorar escenarios específicos de comunicación.

Cuando hayas completado los proyectos de este manual, habrás ganado la confianza y las habilidades para cumplir con las exigencias del líder de equipo actual.

PROYECTO 1

RESUMEN EJECUTIVO

Un reporte es una presentación breve de un tema diseñada para informar a sus receptores de manera rápida y competente. Como una herramienta versátil, el reporte debe resumir detalles y ser fácilmente entendido.

OBJETIVOS

- ▶ Organizar el material de tu reporte, ajustándolo a las necesidades de tu audiencia.
- ▶ Dar un reporte hacia un objetivo específico [explicar, instruir, persuadir o informar], para que la audiencia tenga entendimiento de la información.
- ▶ Manejar efectivamente una sesión de preguntas y respuestas posterior al reporte.

Tiempo: Tres a cinco minutos para el discurso; dos a tres minutos para periodo de preguntas.

EL REPORTE

Los reportes son a menudo asociados con juntas de negocios y de profesionales, pero no tienen que ser por fuerza sobre negocios, pueden ser un comentario corto sobre un tema que sea relevante para tu audiencia. Un reporte es simplemente una manera de presentar información e ideas en una forma condensada, usando lenguaje fácil de entender.

IDENTIFICA TU PROPÓSITO

Tu primer paso es decidir qué es lo que quieres decirle a tu audiencia. ¿Cuál es el propósito de tu reporte? Cuando hayas decidido un propósito, familiarízate con tu audiencia y averigua su nivel de interés y entendimiento sobre tu tema para que puedas estrechar el enfoque de la información que presentarás.

Algunos ejemplos de posibles audiencias y objetivos:

- ▶ **Tu Familia** – Proveer información sobre un proyecto de remodelación de la casa.
- ▶ **Nuevos Oficiales de Club Toastmasters** – Esclarecer sus deberes dentro del club.
- ▶ **El Equipo Deportivo de Tu Hijo** – Describir riesgos de seguridad potenciales en el parque público.
- ▶ **Empleados** – Explicar cómo afectará a las futuras ventas de la compañía una tendencia económica.

DECLARA TU OBJETIVO

El material que incluyas debe relacionarse directamente con el propósito del reporte. Ajusta tu reporte para cada pregunta específica o audiencia. Usa estos lineamientos guía:

- ▶ ¿Qué necesita saber la audiencia?
- ▶ ¿Qué puntos cubrirás?
- ▶ ¿Cuánto detalle incluirás?
- ▶ ¿Qué información puede eliminarse?
- ▶ ¿Qué información puede cubrirse en el periodo de preguntas?

ORGANIZACION DE DISCURSO

Un reporte bien preparado debe ser:

- ▶ **Certero** – La información en tu reporte debe ser confiable, lógica y formal.
- ▶ **Conciso** – Mantén tu mensaje simple y al grano, incluye solo lo que le interesa a la audiencia.
- ▶ **Claro** – Usa lenguaje simple y asegúrate de usar cada palabra lo más eficientemente posible.

Los reportes tienen tres partes principales:

- ▶ **Introducción** – Organiza una declaración concisa explicando sobre qué es el reporte y por qué la información le interesa a la audiencia. Usa una pregunta o una declaración irresistible para provocar el interés de tus receptores.
- ▶ **Apoyo Factual** – Estos hechos clarifican o expanden el contenido de la introducción. Tu propósito es presentar todos los detalles requeridos para que la audiencia esté informada o haga una decisión informada. Usa solamente la cantidad mínima de información para mostrar ideas principales. Asegúrate de repetir cualquier concepto que quieras que la audiencia recuerde.
- ▶ **Conclusión** – Tu enunciado de conclusión resume el material de apoyo e identifica brevemente los pasos inmediatos a seguir. Desglosa lo que quieras que la audiencia retenga.

INDICACIONES PARA PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Muchos reportes incluyen una sesión de preguntas y respuestas. A veces éstas serán conducidas por la persona que responda las preguntas, otras, un conductor coordinará las preguntas antes de dárselas al orador.

Diles a tus espectadores, ya sea en tu introducción o como primera orden en la presentación, que tendrás un periodo de preguntas y respuestas al final de tu discurso.

Si te hallas en posición de hacer el anuncio tú mismo, puedes manejarlo de la siguiente manera:

“Quiero que todos estén al tanto de que tendremos un periodo de preguntas y respuestas después de la presentación. Me decepcionaré si no tienen algo para mí, así que siéntanse libre de hacer anotaciones mientras proseguimos”.

La transición entre la presentación y las preguntas debe ser gradual y directa. Luego de concluir el reporte, agradece el aplauso y, luego empieza las preguntas, o cede la tribuna al conductor o al Toastmaster de la sesión para que las comience.

Planea por adelantado tu periodo de preguntas. Debes tener un conocimiento firme de todos los aspectos de tu tema. Examina tu contenido y piensa qué es probable que la audiencia pregunte. Prepara tus propias preguntas en caso de que se tarden en ofrecer las suyas. Podrías iniciar la sesión diciendo “¿Quién tiene la primera pregunta?” Debes verte entusiasta al hacer esto. Si nadie se ofrece, puedes hacerlo tú mismo, diciendo “Algo que me preguntan seguido es...”, entonces plantea y responde la pregunta.

Cuando un miembro de la audiencia sí pregunte algo, enuncia su nombre, y replantea o parafrasea la pregunta. Esto ayuda a asegurar que habrás entendido correctamente lo que preguntó.

Mira a todo el público mientras respondes para hacerlos sentir incluidos a todos. Mientras estás terminando tu respuesta, mira de nuevo a quien te preguntó. Deberías distinguir su expresión facial si has respondido adecuadamente.

▶ **Evita evaluar indirectamente las preguntas.** Aléjate de comentarios como “Esa es una muy buena pregunta” Si no reaccionas igual a la siguiente pregunta, quien te la hizo y la audiencia creerán que esa pregunta no te gustó, lo que provocaría que se abstengan de hacerlas. Trata de hacer sentir mejor a esa persona diciendo algo como “Gracias por preguntar”

Identifica las preguntas cargadas. Una pregunta cargada es una que contiene un malentendido o falso supuesto "precargado". Por ejemplo, luego de presentar un cambio en la estructura de una compañía, puede que se te pregunte "Desde cuándo es tu fin ir contra la tradición y reorganizar ese departamento, ¿porqué no aplicas tu programa a los departamentos X, Y y Z también?" La pregunta está cargada con el supuesto de que el único motivo de la reorganización es simplemente ir contra la tradición.

Sé cortés, positivo y profesional en tu respuesta. Responde señalando que tu intención es mejorar el departamento, y que el cambio incrementará efectivamente los ingresos y la productividad.

Si tu respuesta no satisface a la persona, diles que con gusto lo discutirás individualmente cuando la sesión termine.

- ▶ Divide preguntas complejas. Si una persona menciona dos o más puntos, divide la pregunta en sus partes componentes. Luego responde a cada parte como una pregunta separada.

Recuerda apegarte a lo que se te pregunta. Es fácil desviarse a otro tema en esta fase.

- ▶ Desvía comentarios o preguntas irrelevantes. Si una pregunta está realmente fuera de lugar, nombra a quien preguntó, y redirígelos para estar de vuelta en orden. Podrías decir "Ese es un punto interesante, pero la pregunta no encaja en el contexto de esta discusión". Podrías también decir que responderás al final de la sesión en privado, o posteriormente por escrito o teléfono.

EL CIERRE

Cuando ya no hayan preguntas y estés listo para concluir la sesión, no dejes que la fuerza de tu presentación se evapore con un final débil como "Bueno, si ya no hay más preguntas, supongo que eso es todo". En vez de eso, cierra tu presentación con un final conciso que regrese al punto original o bien replantee tus puntos de cierre.

TU TRABAJO

Prepara, ensaya y presenta un reporte de tres a cinco minutos. Pide al Toastmaster de la sesión que asesore a los socios sobre su rol y los anime para preparar preguntas. Asegúrate de que tu tema sea algo en que tengas un fuerte interés y hayas investigado minuciosamente.

Recuerda:

- ▶ Identificar Tu Propósito
- ▶ Declarar tu Objetivo
- ▶ Organizar tu Discurso
- ▶ Hacer tu Presentación

Antes de tu presentación de tres a cinco minutos, habla con tu Toastmaster de la sesión para notificarle que un periodo de preguntas y respuestas ocurrirá luego de tu discurso.

GUIA DE EVALUACIÓN PARA **EL REPORTE**

Título _____

Evaluador _____ Fecha _____

Nota al evaluador: El propósito de esta presentación es que el orador presente un reporte de tres a cinco minutos con el fin de explicar, enseñar, persuadir o informar. La meta del reporte es comunicación efectiva de información para cumplir objetivos específicos. El orador puede usar apoyos visuales. Un periodo de dos a tres minutos de preguntas de respuestas seguirá a la presentación. Además de tu evaluación verbal, por favor escribe respuestas a las preguntas abajo:

- ▶ ¿El orador hizo claro el propósito del reporte?

- ▶ ¿Cómo ajustó el orador el reporte a la audiencia?

- ▶ ¿El orador usó lenguaje fácil de entender para explicar ideas complejas o multifacéticas? Da ejemplos.

- ▶ Durante la introducción, ¿proveyó el orador con la suficiente información preliminar? ¿Fue claro el objetivo? Descríbelo.

- ▶ ¿Fueron resumidas las ideas principales? ¿En qué momento del reporte se resumieron? ¿Cuántas veces fueron mencionadas?

- ▶ ¿Incluyó el reporte introducción, apoyo factual y conclusión? ¿Fueron efectivas las transiciones entre secciones?

- ▶ ¿Incluyó el reporte información que no fue esencial para su propósito? De ser así, da ejemplos.

- ▶ ¿Qué tan bien fueron resumidas las ideas principales en la conclusión?

- ▶ ¿Qué tan efectivamente usó apoyos visuales el orador? Si no fueron efectivos, explica porqué.

- ▶ ¿Cómo condujo el orador su sesión de preguntas y respuestas? Sugiere mejoras.

PROYECTO 2

RESUMEN EJECUTIVO

Todos nos beneficiamos de retroalimentación productiva. Si se da correctamente, esta retroalimentación motiva al receptor a compartir responsabilidades, completar tareas apropiadamente, e incrementar su productividad. Cuando las sugerencias de mejora dan resultados y reconocimiento, los individuos son más factibles a escuchar a sugerencias en el futuro.

OBJETIVOS

- ▶ Dar un discurso demostrando la importancia de cómo usar personalmente técnicas de retroalimentación en el diario vivir
- ▶ Usar evaluación constructiva para ayudar a alguien a mejorar su desempeño.
- ▶ Ofrecer apoyo para facultarlos a cambiar.

Tiempo: Cinco a siete minutos.

EVALUAR CON ELOGIOS

Es importante saber cómo expresar tus opiniones, no solo en un ambiente de trabajo, sino en tu vida diaria, cuando revises una tarea que tu hijo ha completado, cuando des seguimiento a tu pareja matrimonial luego de que ésta se haya ofrecido a una nueva responsabilidad en el hogar, o cuando discutas sobre proyectos con tus compañeros de trabajo.

LA FUNCIÓN DE LA RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación es un método para que la gente comunique, clarifique y haga planes para alcanzar metas. La meta para cualquiera que ofrece retroalimentación es asegurar que el receptor tiene las herramientas que necesitan para permanecer en curso, dar motivación, reconocer alto desempeño, y fomentar la mejora donde se necesite. Es importante hacer preguntas como “¿qué herramientas te puedo dar que te ayuden?” y “¿Qué podemos hacer juntos para cumplir metas o mejorar desempeño?” Desafortunadamente, es a menudo vista como una oportunidad de criticar.

LA FORMA DE RETROALIMENTAR

La retroalimentación no trata de señalar nuestros defectos; trata de motivar a alguien a mejorar.

Debe ser un esfuerzo conjunto entre el emisor y el receptor, que provea al receptor con las herramientas y la dirección que necesita para realizar su trabajo adecuadamente.

Una forma de hacer esto es desarrollar un plan de acción con el miembro del equipo para prevenir la repetición de errores. Pídele al individuo que sugiera soluciones y trabajen sobre el consenso en vez de que uno ceda para el otro. Si el miembro del equipo está de acuerdo con el plan o estuvo involucrado en la creación de la solución, es más factible que siga adelante con los cambios.

De la misma manera, la retroalimentación es más que solamente reconocer logros y tareas completadas. Dar retroalimentación es una parte

importante de la comunicación clara. Es una oportunidad importante para el emisor y receptor de trabajar como equipo, conquistar retos y establecer nuevas metas juntos.

EVITA ERRORES EN LA RETROALIMENTACIÓN

Comparte información, no consejo. Compartir información deja libre a una persona para cambiar en concordancia con metas y necesidades. Cuando damos consejo, le decimos a una persona lo que pensamos que deben hacer. El consejo no capacita al individuo para decidir el cambio. Compartir información y ofrecer apoyo muestra confianza en las habilidades del individuo y demuestra tu disposición a ayudarlos a cumplir metas.

- ▶ **Mantenlo breve.** Saturar a alguien con indicaciones reduce la posibilidad de que usen efectivamente lo que reciben. Cuando damos más de lo que se puede usar, estamos más bien satisfaciendo nuestra propia necesidad, que ayudar a la otra persona.
- ▶ **Resalta lo positivo.** Si alguien escucha solo sobre sus fracasos y debilidades, empezarán a creer que no pueden tener éxito. Si por otra parte, esa persona recibe apoyo y ánimos, obtendrán el deseo y la confianza para seguirlo intentando. Cuando las sugerencias de mejora traen resultados y reconocimiento, los individuos son más factibles de escuchar a futuras sugerencias.

Más no ignores un problema que necesita ser mencionado solo porque no quieras sonar como crítico.

- ▶ **Oportunidad.** La retroalimentación debe ser oportuna. No dejes que el repaso anual de la persona sea la primera vez que escucha de un problema. La retroalimentación debe darse en privado, y el elogio debe darse en público. Una excelente retroalimentación dada en tiempo inadecuado hará más daño que bien.
- ▶ **Elogia el progreso.** La mejor retroalimentación es específica. Por ejemplo, si un empleado cumplió con una fecha límite estricta, dile "Realmente aprecio el trabajo que pusiste para completar el proyecto a tiempo. Tu esfuerzo ayudó al equipo a entregar la orden del cliente para la fecha que prometimos". Asegúrate de que tus comentarios sean genuinos o perderás credibilidad.

De igual manera, si un objetivo no fue cumplido, solo menciona lo que la persona hizo o no hizo. Mantén tus comentarios enfocados en lo que tiene que cambiar – el desempeño de la persona; no la persona misma. Por ejemplo, si una tarea de archivado no fue completada correctamente, puedes decirle a la persona "Necesitaba esos archivos arreglados por número de stock. Están arreglados por descripción". También puede ser útil pedirle a la persona su entendimiento de la tarea, tal vez había una razón para que se hiciera como se hizo. Sin retroalimentación, los errores se perpetuarán porque nunca son corregidos.

TU TRABAJO

Selecciona a un compañero de tu club y juntos elijan un escenario para interpretar por tres a cinco minutos. Tú harás el rol del facilitador, y él será el receptor. Por ejemplo, podrían interpretar a un gerente de ventas cuyo vendedor estrella ha caído en su desempeño. Tu compañero podría ser ese vendedor estrella. Usando la información en este proyecto, conduzcan una sesión de retroalimentación.

Presenta un discurso introductorio de uno a dos minutos sobre el proceso de retroalimentación para ayudar a tu audiencia a entender mejor los objetivos de la presentación y evaluar la misma. Da una breve introducción de tu compañero y el escenario que han elegido representar. Entonces interpreten la escena de tres a cinco minutos.

PROYECTO 3

RESUMEN EJECUTIVO

La motivación es un tema complejo. Necesitas reconocer los motivos únicos y personales del individuo si quieres motivarlos a alcanzar su máximo potencial. Muéstrales a tus escuchas cómo sus metas personales existentes se alinean con las de tu club Toastmasters, una organización o empresa. Usa imágenes positivas, lenguaje descriptivo, y gestos energéticos para apoyar tu mensaje. Concluye con un llamado decisivo a la acción.

OBJETIVOS

- ▶ Entender el concepto de motivación
- ▶ Usar las estrategias descritas para alinear los objetivos de la audiencia con el tuyo
- ▶ Dar un discurso motivacional e influenciar a tu audiencia hacia una acción específica

Tiempo: Cinco a siete minutos

PERSUADIR E INSPIRAR

“¿Qué motiva a la gente?” es una pregunta compleja cuya respuesta es diferente para cada persona. Para hacerlo aún más complicado, la receptividad y potencial de cambio de cada individuo cambia día con día y situación con situación. El arte de la motivación es reconocer los ideales internos, emociones, ideas y necesidades que crean verdadero incentivo a los individuos, y luego mostrarles a éstos como sus motivos existentes ya están alineados con los de la organización, grupo o empresa.

TIPOS DE MOTIVADORES

Para ser efectiva, la motivación debe de ser constante. Lo que sea que uses como incentivo debes usarlo de manera regular. Hay dos tipos de fuerzas motivacionales – extrínsecas, o externas, o intrínsecas, o internas. Los motivadores extrínsecos son usualmente cosas materiales o acciones como premios, ganancia financiera o castigos. Los motivadores intrínsecos son sensibilidades psicológicas innatas que son únicas a cada individuo.

Aunque sí se usan los motivadores extrínsecos, no son sustentables. Cuando se remueva la recompensa o la amenaza, también se va la motivación. Ahora bien, la motivación interna es sustentable. Ya existen dentro del individuo, no necesita ser creada o coercida, solo alentada.

De manera que si no hay una manera en la que una persona imponga una motivación interna sobre otro, y no puedes hacer que alguien tenga una meta particular, cómo motivas a alguien?

COMO AIDA PUEDE AYUDARTR

AIDA es un acrónimo que significa Atención – Interés – Decisión – Acción

- ▶ **Atención** – Antes que puedas motivar a alguien, necesitas tener su atención. Eso no significa abrir tu discurso con un enunciado fuerte. Necesitas mantener su atención. Es aquí donde entra tu conocimiento de los factores motivadores de tu audiencia. Si no sabes qué motiva a tu audiencia o porqué, no serás capaz de apoyar y dirigir esa motivación. Si entiendes qué motiva a los individuos, puedes ayudar a tu audiencia a

sentirse inspirada e inclinada escucharte y concordar contigo.

- ▶ **Interés** – Después, necesitas mantenerlos interesados. La visualización es una manera efectiva de mantener la atención de la audiencia y es también una herramienta motivadora poderosa. Unas imágenes positivas en tu discurso estimularán a tu audiencia y los ayudarán a visualizar su propio éxito y logro.

Usa metáforas, analogías e imágenes inspiradoras en tu discurso para ilustrar conceptos y ayudar a tu audiencia a imaginarlos fácilmente. Selecciona material que sea relevante y apropiado, para luego anclarlo al tema de tu discurso. Por ejemplo, si hablas sobre la cantidad de petróleo consumida en el mundo, relaciona los volúmenes en términos de una alberca del tamaño de un estadio de fútbol, con una profundidad igual a su largo. Esa alberca tendría capacidad de 700,000 barriles de petróleo, y ESO se usaría en una hora en los Estados Unidos.

Otra manera efectiva de sostener la atención de tu audiencia es embellecer tu discurso con gestos enérgicos. Usa tu cuerpo entero para comunicar un pensamiento o una imagen. Actúa lo que dices.

- ▶ **Decisión** – No limites tu entusiasmo a gestos solamente. El poder de la emoción afecta directamente nuestras decisiones, así que las palabras que dices, y la forma en que las dices, puede incitar motivación en tu audiencia.
- ▶ **Acción** – Incluye una impactante llamada a la acción en tu discurso. Asegúrate de enfatizar a tu audiencia cómo el responder de manera positiva al reto que les planteas no solo contribuirá al éxito de la organización o equipo, sino que también les ayudará a completar sus propias metas intrínsecas

TU TRABAJO

Prepara, ensaya e imparte un discurso motivacional de cinco a siete minutos diseñado para persuadir e inspirar al hacer a tus escuchas entender que sus metas personales puede alcanzarse al lograr las organizacionales. Crea imágenes verbales vividas y usa gestos dinámicos, dramatizando tu discurso. Si el tuyo es un club comunitario, explica por adelantado o pide al Toastmaster de la sesión que lo haga, sobre el giro del negocio que representarás, para que la audiencia entienda el rol que tendrá y a quién representarás.

GUIA DE EVALUACIÓN PARA **PERSUADIR E INSPIRAR**

Título _____

Evaluator _____ Fecha _____

Nota al evaluador: El propósito de esta presentación es que el orador, como líder de equipo, imparta un discurso motivacional de cinco a siete minutos diseñado para persuadir e inspirar al hacer que la audiencia entienda que sus metas personales pueden ser logradas al alcanzar las organizacionales. Este discurso debe incluir imágenes verbales y gestos dinámicos. Además de tu evaluación verbal, escribe respuestas a las preguntas siguientes:

- ▶ ¿Pudo el orador hacer entender su proposición? Escribe la meta del orador.

- ▶ ¿Pudo el orador establecer entendimiento mutuo? ¿Apeló a las creencias y valores de sus escuchas? Da ejemplos.

- ▶ ¿Fue el orador positivo? Describe cómo mostró su entusiasmo.

- ▶ ¿Cómo pudo el orador mostrar las ventajas de su proposición?

- ▶ ¿Cómo y cuándo el orador hizo uso de gestos? ¿Fueron dinámicos y efectivos?

- ▶ ¿Describió el orador cómo su proposición apoyaría a las motivaciones intrínsecas de la audiencia? ¿Cómo los describió?

- ▶ ¿El orador inspiró a la audiencia? Describe brevemente qué técnicas usó. ¿Fueron efectivas? ¿Cómo podrían mejorar?

- ▶ ¿El orador persuadió e inspiró a su audiencia para actuar? Pide que la audiencia comente si el orador los orilló a sentir un compromiso emocional.

PROYECTO 4

RESUMEN EJECUTIVO

El cambio es la única constante en el universo. El reto es persuadir a las personas para que no solo acepten, sino apoyen el cambio. Una comunicación abierta, sincera y empática son los mejores métodos para ganar apoyo y propiciar aceptación entusiasta del cambio.

OBJETIVOS

- ▶ Introducir una nueva idea o cambio a operaciones o métodos establecidos
- ▶ Enseñar a la audiencia como se beneficiarán del cambio
- ▶ Sobrepasar cualquier resistencia a la nueva idea y ganar el apoyo de la audiencia

Tiempo: Cinco a siete minutos.

COMUNICANDO EL CAMBIO

¡PERO SIEMPRE LO HEMOS HECHO DE ESTA MANERA!

¿Cuántas veces hemos oído este llamado al estancamiento? ¿Por qué algunos anticipan y apoyan el cambio, mientras otros se agachan y esconden? La resistencia al cambio es común. Aunque el resultado del cambio puede potencialmente proveer un beneficio significativo a los reticentes, algunas veces simplemente no pueden verlo. Esto puede ser frustrante, mas los comunicadores necesitan ser capaces de entender las razones detrás de la resistencia al cambio, superar esa resistencia y cultivar receptividad a nuevas ideas.

El cambio, de un modo u otro, es un fenómeno común, frecuente, e inevitable. Por ejemplo, el sol sale por el este, cambia de posición en el cielo a través del día, y se mete por el oeste. Ni el sol, ni su posición en el cielo, son constantes. Esto es el cambio. Las personas lo esperan. No se ponen ansiosos por ello. ¡De hecho, habría pánico si este cambio particular NO ocurriera!

FACTORES DE RESISTENCIA

Si el cambio mismo no es el problema, ¿qué sí lo es? La resistencia de las personas puede tener que ver con:

- ▶ Alguien más determinando lo que se va a cambiar
- ▶ Otros decidiendo cómo se implementará el cambio
- ▶ No entender cómo o porqué ocurrirá el cambio
- ▶ No entender cómo va a afectarlos personalmente el cambio

DESARROLLAR TU MENSAJE

Aquellos que serán afectados por el cambio deben entender la necesidad del mismo, aunque al principio no concuerden con él. A veces los líderes creen erróneamente que los demás entienden las problemáticas y ven la nueva dirección tan claramente como el líder. Cuando tú introduces un cambio, es probable que encuentres preguntas sobre cuánto [o si] es necesitado. Sigue estos pasos cuando desarrolles tu mensaje:

1. Proporciona una convincente necesidad para el cambio – sé honesto, directo y sincero
2. Explica la naturaleza y alcance del cambio

3. Modifica la descripción de los cambios en términos que clarifiquen beneficio para tu audiencia
4. Sé empático y reconoce toda resistencia como legítima, mas haz énfasis en los beneficios

Debes tomar en cuenta todos estos puntos así como cualquier otra preocupación que tu audiencia pueda tener. Dales tanta información sea posible para que puedan decidir si apoyar tus idas o comprometerse personalmente a hacer que el cambio suceda.

GANAR EL APOYO DE LA AUDIENCIA

Puedes mover sutilmente a la audiencia a que apoye tus ideas al ser sincero y entusiasta cuando compartas tu visión. Si tu audiencia cree en tu sinceridad y entusiasmo, ganarás credibilidad ante sus ojos. Esta credibilidad te ayudará a persuadir a la audiencia a aceptar al cambio que has propuesto.

Evita “vender” el cambio como una manera de obtener el apoyo de la audiencia. No puedes obligar a nadie a aceptar una idea. Una comunicación abierta, sincera, y empática son tus mejores métodos. Ten en mente cómo reaccionas tú cuando se te quiere inducir a aceptar una idea. Recuerda esos sentimientos y conviértelos en palabras. Esto te ayudará a crear un lazo con la audiencia y mostrarles que puedes ponerte en sus zapatos

TU TRABAJO

Prepara, ensaya e imparte un discurso de cinco a siete minutos para informar a tu audiencia sobre un cambio, y persuadirlos para apoyarlo. Usa tu entusiasmo para ilustrar cómo va el cambio a beneficiarlos. Usa la empatía para superar cualquier resistencia y ganarte el apoyo de tu audiencia.

GUIA DE EVALUACION PARA **COMUNICANDO EL CAMBIO**

Título _____

Evaluador _____ Fecha _____

Nota al evaluador: El propósito de esta presentación fue que el orador presentara un discurso de cinco a siete minutos para introducir una idea o cambio a un grupo. El orador tuvo que enfatizar cómo el cambio va a beneficiar a su audiencia, superar cualquier resistencia a la nueva idea, y ganar el apoyo de ellos. Además de tu evaluación verbal, escribe respuestas a las preguntas siguientes:

- ▶ ¿El orador explicó adecuadamente la naturaleza y alcance del cambio?

- ▶ ¿Qué tan bien pudo el orador seguir los cuatro pasos para desarrollar su mensaje?

- ▶ ¿Cómo pudo el orador superar la resistencia de la audiencia?

- ▶ ¿Cómo pudo el orador mostrar los beneficios del cambio a la audiencia?

- ▶ ¿Fuiste convencido que el cambio propuesto por el orador te beneficiaría? ¿Porqué, o porqué no?

PROYECTO 5

RESUMEN EJECUTIVO

No todo mensaje que comunique será uno positivo. Los oradores eficientes deben dominar una de las más difíciles habilidades de comunicación – la de externar malas noticias. Tu objetivo para este proyecto es comunicar malas noticias de manera respetuosa, profesional y positiva. La preparación y organización son vitales para lograr exitosamente esta meta.

OBJETIVOS

- ▶ Externar malas noticias con sensibilidad y tacto
- ▶ Organizar tu discurso apropiadamente para tu audiencia.
- ▶ Concluir de forma placentera y mantener la buena voluntad de tu audiencia.

Tiempo: Cinco a siete minutos.

EXTERNANDO MALAS NOTICIAS

Una de las habilidades más difíciles de dominar para un comunicador es el arte de comunicar malas noticias. Independientemente de la naturaleza exacta de las mismas – el cierre de una fábrica, el diagnóstico de una enfermedad terminal, o negarle servicio a un cliente – la infausta es negativa tanto para el receptor como el emisor.

Cuando alguien necesita comunicar malas noticias, a menudo se preguntará “¿Qué digo?”, y “¿Cuándo lo digo?”. Antes de dar malas noticias, necesitarás recolectar los hechos sobre la situación.

Mientras más hechos tengas, más convincentemente podrás demostrar que la decisión fue cuidadosamente meditada.

No retrases el dar malas o impopulares noticias. Al igual que despegarse una banda adhesiva de una herida, es mejor hacerlo rápido. El acto sigue siendo desagradable pero cuando se termina, todos pueden ir hacia adelante.

ORGANIZACIÓN DIRECTA E INDIRECTA

Al igual que otros discursos, tu mensaje de malas noticias debe ser organizado. Dos medios comunes para organizar malas noticias son métodos directos e indirectos.

- ▶ Usa el método indirecto cuando la audiencia está emocionalmente involucrada o será disgustada por las malas noticias.
- ▶ Empieza con un enunciado positivo o neutral.
- ▶ Explica de manera breve, neutral y lógica, las razones de las malas noticias
- ▶ Enuncia las malas noticias clara y concisamente. Haz énfasis en las

buenas noticias que haya.

- ▶ Cierra con un mensaje positivo, agradable y que invite a ver hacia el futuro.

Usa el método directo cuando la persona prefiere escuchar primero las malas noticias, no está emocionalmente involucrada, o no será afectada por las malas noticias.

- ▶ Enuncia claramente las malas noticias.
- ▶ Explica las razones de éstas. Ofrece alternativas si puedes.
- ▶ Cierra con un mensaje positivo – con intención a apaciguar al receptor. Expresa interés y motivación.

DINÁMICA EN PRIVADO VS EN PÚBLICO

Independientemente del método que uses, recuerda dar las noticias inmediatamente y lo más positivo como sea posible. Si las noticias son solo para una persona:

- ▶ Buscar un lugar cómodo, silencioso y privado, evita hacer al receptor sentirse incómodo.
- ▶ Asegura que estarán libres de distracciones o interrupciones.
- ▶ Habla con respeto y profesionalismo
- ▶ Ve directamente al grano y sé específico.
- ▶ Trata de ver toda la situación con una luz positiva. NO acuses.
- ▶ Haz preguntas para asegurar que el receptor haya entendido los hechos y la situación.
- ▶ Demuestra empatía al poner atención a la reacción de la persona.
- ▶ Usa un tono de voz confiado y calmante.

Si el anuncio es para un grupo, reúne a todos para escuchar las noticias al mismo tiempo, mientras más pronto mejor. Por ejemplo, que un club Toastmasters haya trabajado para lograr reconocimiento en el Programa de Club Distinguido no reciba dicho reconocimiento porque una meta no fue cumplida.

OTROS TIPS

- ▶ Escoge palabras neutras. Hay palabras que acarrearán gran probabilidad de sacar enojo del receptor. Evita frases como "Deberías", "No puedes", "Yo no puedo", "No". En vez de eso, trata de usar expresiones como "Una alternativa podría ser", "Esto es lo que podemos hacer", "En el futuro podrías".
- ▶ Expresa apreciación
- ▶ Asegura a tu audiencia que el asunto fue debidamente meditado
- ▶ Expresa entendimiento de la situación y de las necesidades de la audiencia
- ▶ No cargues falsas esperanzas de respuestas positivas. No te doblegues
- ▶ Evita decir no
- ▶ Evita usar un tono sabelotodo, o frases irrelevantes.
- ▶ Sé breve y directo, pero no duro.
- ▶ Empieza tus oraciones con lenguaje incluyente como "Podemos", "Hagamos esto juntos", o "Déjame sugerir"
- ▶ Permanece en calma. Usa un tono de voz confiado y calmante. No apresures tus palabras, mantén un ritmo moderado.

TU TRABAJO

Prepara, ensaya y pronuncia un discurso de cinco a siete minutos dando malas noticias a un grupo, O selecciona a un compañero de club y crea un escenario de roles por cinco a siete minutos, en los que tu le darás malas noticias, y tu compañero las recibirá.

GUIA DE EVALUACIÓN PARA **EXTERNANDO MALAS NOTICIAS**

Título _____

Evaluador _____ Fecha _____

Nota al evaluador: El orador tiene la opción de organizar un discurso de cinco a siete minutos diseñado para dar malas noticias a un grupo, o interpretar un escenario con un compañero para dar malas noticias a un individuo. Se te recomienda leer el proyecto entero antes de la presentación. Además de tu evaluación verbal, escribe respuestas a las siguientes preguntas:

- ▶ ¿El orador usó el método directo o indirecto al dar malas noticias? ¿Qué tan efectivamente usó el orador este método?

- ▶ ¿Cómo podría mejorar el orador su uso de lenguaje incluyente?

- ▶ ¿Qué pudiste notar del tono de voz del orador? ¿Cómo podría mejorar?

- ▶ Sugiere maneras en que el orador pudo haber organizado sus hechos de manera más eficiente.

- ▶ ¿Cómo te habrías sentido si el orador usara estas técnicas para darte a ti las malas noticias? ¿Qué pudo haber hecho el orador para hacerte más receptivo a éstas?

REGISTRO DE PROYECTOS COMPLETADOS **DISCURSOS A NIVEL DIRECTIVO**

Proyecto	Título del discurso	Fecha	VPE iniciales
1. El Reporte			
2. Evaluar con elogios			
3. Persuadir e inspirar			
4. Comunicando el cambio			
5. Externando malas noticias			

Guarda esta página para verificar que estén completos los proyectos en este manual. Presenta el Registro de Proyectos de los manuales apropiados cuando se empleen para los premios de Comunicador Avanzado de Bronce, Comunicador Avanzado de plata y el Comunicador Avanzado de Oro.



www.toastmasters.org