



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE QUÍMICA

**PROPUESTA DE MODELO DEL *TOASTMASTER
INTERNATIONAL CLUB* DIRIGIDO A ALUMNOS DE LA
FACULTAD DE QUÍMICA PARA MEJORAR EN COMUNICACIÓN
ORAL, LENGUAJE CORPORAL Y LIDERAZGO.**

**TRABAJO MONOGRÁFICO DE ACTUALIZACIÓN
PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO**

**PRESENTA:
ALDO MOISÉS CASIANO LUNA**



MÉXICO, D.F.

AÑO 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Prof. EDUARDO ROJO Y DE REGIL
VOCAL: Prof. ROBERTO JOHNSON BUNDY
SECRETARIO: Prof. ALEJANDRO ZANELLI TREJO
1er. SUPLENTE: Prof. MARÍA EUGENIA BAZ IBARRA
2° SUPLENTE: Prof. JOSÉ SABINO SAMANO CASTILLO

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:
MÉXICO D.F.

ASESOR DEL TEMA: ALEJANDRO ZANELLI TREJO

SUSTENTANTE (S): ALDO MOISÉS CASIANO LUNA

“El que sabe hablar, sabe también cuándo hacerlo”

Arquímedes de Siracusa

“No importa lo que yo diga, sino lo que tu entiendas”

Anónimo

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A mi Padre y a mi Madre, **José C. Casiano** y **Herminia Luna**, que me lo han dado todo, y han apoyado todos los proyectos de mi vida. -Todo lo que soy y seré, es gracias a ustedes-.

A mi trío de hermanas: **Bertha**, **Raquel** y **Marlene**, que han soportado mi compañía, me han apoyado ante todo, y me han enseñado tanto.

A **Katy 3ª** (QEPD): Que paso tanto tiempo acompañándome durante el estudio de la carrera, llenando de pelos y de pulgas mis libros y apuntes.

A las "Reses": Luis "**Res**" Apaez, Jorge "**Moles**" Arreola, Mario "**Tuerto**" Candelario, Eduardo "**Alfy**" García, Neri "**Joven**" Huerta, Fabián "**Funda**" Páez, Jesús "**Gargy**" Zabala, con quienes, en conjunto, transite e hice mas llevadera la carrera, además de divertida.

A **Paris Paredes** y **Jesualdo Bolaños**, que mas que amigos han sido hermanos para mi en este trayecto.

Al **Ing. Ramón Domínguez Betancourt**, que me puso en el camino de mi desarrollo profesional y sobretodo personal.

Al **Ing. Adán Alberto Fernández Hernández**, que me hizo entender la importancia de tener metas claras y la incertidumbre ante la falta de ellas.

Al **Ing. Gildardo Avedaño Osogobio**, que me hizo comprender que, “sin la comunicación, viajas solo en esta vida.”

ÍNDICE:

	Pag.
• INTRODUCCIÓN	8

Primera parte

COMUNICACIÓN VERBAL

• Capítulo I: PREPARACIÓN DEL DISCURSO.	
1. Organice su discurso.....	13
2. Vaya al punto.....	18
3. Como decirlo.....	22
• Capítulo II: APOYOS AL DISCURSO.	
1. Cuales son los apoyos al discurso	27
2. Siéntase cómodo con ayudas Visuales.	30
• Capítulo III: PERSUADIR E INSPIRAR.	
1. Persuada con Poder.....	36
2. Inspire a la Audiencia.....	40
• Capítulo IV: APOYAR O REBATIR UNA PROPUESTA.	
1. El debate.....	44
2. Preparación para el debate.....	46
3. Responsabilidades de los oradores en el debate	50

Segunda Parte

COMUNICACIÓN NO VERBAL

• Capítulo V: IMAGEN DE IMPACTO	
1. La impresión ante los demás	53
2. ¿Ser o estar elegante?	55
3. La voz ¿Qué dice?.....	57
• Capítulo VI: ENFATIZA EL MENSAJE CON EL LENGUAJE CORPORAL	
1. El lenguaje Corporal	60
2. Variedad Vocal.....	64

LIDERAZGO

- **Capítulo VII: QUE HACE AL LÍDER**
 - 1. El líder 68
 - 2. Pensamiento Crítico 71
 - 3. Proporcionar Retroalimentación 72

- **Capítulo VIII: ORGANIZACIÓN DE UN LÍDER**
 - 1. La Administración del Tiempo 76
 - 2. Planeación e Implementación..... 78
 - 3. Organizar y Delegar..... 80

- **Capítulo IX: TRABAJO EN EQUIPO**
 - 1. Las Habilidades del Facilitador 83
 - 2. Motivar al Equipo..... 87
 - 3. Ser un Mentor..... 90
 - 4. Construcción de Equipos..... 92

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**..... 96

- **BIBLIOGRAFÍA**..... 101

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN:

Esta propuesta de investigación ofrece el proporcionar a la UNAM¹ y en especial a la Facultad de Química un trabajo escrito que aborde el tema de hablar en público, en sus principales tres facetas que son Comunicación Oral, Lenguaje Corporal y Liderazgo. Ya que este es un tema que a diario se utiliza, y no solo en relaciones laborales, sino, también en la docencia al pararse frente a un grupo de estudiantes o incluso al negociar para vender o comprar algo. Este trabajo no pretende ser una enciclopedia que trate sobre el tema, pero, si pretende dar los conceptos e ideas básicas que se enseñan en el *Club Toastmasters International* sobre este tópico y la forma en que se pueden utilizar en los distintos ámbitos de nuestra vida profesional y también en el personal.

Este tema surge de la necesidad que he detectado en diversos egresados de las distintas carreras² de la Facultad de Química de la UNAM en los que he notado la carencia en el manejo de los temas mencionados, creándoles miedo al hablar con otras personas o en publico, ya que no entienden que comunicarse con una o con varias personas requiere mas comuc

nicación que solo la oral e incluso se requiere de una expresión oral adecuada para transmitir correctamente un mensaje³, y por supuesto también se necesitan otras habilidades para dirigir a un grupo con un buen liderazgo.

Cabe mencionar que en los diversos planes de estudios tanto de la carrera de Ingeniería Química como en el resto de las carreras⁴ que se imparten en la Facultad de Química, existe una carencia muy notable en cuanto a cubrir estas necesidades, lo anterior es muy probablemente debido a la tendencia positivista⁵ que existe en casi todos los aspectos en

¹ Universidad Nacional Autónoma de México

² La Facultad de Química imparte las carreras de: Ingeniería Química, Ingeniería Química Metalúrgica, Químico de Alimentos, Químico Fármaco-Biólogo y Químico.

³ Euquerio Guerrero, *Manual de Relaciones Industriales*, pag. 106-107

⁴ Se consultaron los planes 1987-1989 y los planes 2005

⁵ Corriente filosófica, originada en el siglo XIX en Francia, que el único conocimiento autentico es el conocimiento científico.

la facultad, sin embargo, esta filosofía, está llevando a que en la vida profesional los egresados de la Facultad de Química, se encuentren en desventaja frente a los egresados de otras escuelas en donde son llenados esos vacíos; es decir somos capaces de diseñar un reactor, pero, no somos capaces de organizar, coordinar y motivar a un equipo de trabajo, para que operen un reactor de forma efectiva.

IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

El problema al que se pretende apuntar es uno que he detectado en diversos egresados de las distintas carreras de la Facultad de Química, en los que he notado la carencia en el manejo de los temas ya mencionados, ocasionándoles miedo al hablar en público, no solo frente a un Auditorio lleno, sino también a la hora de negociar algo con sus respectivos Jefes o incluso con sus subordinados, ya que no saben dar indicaciones, defender sus posturas aunque sean totalmente correctas, no entienden el lenguaje corporal que maneja su interlocutor y no saben como reforzar sus palabras con el lenguaje corporal adecuado; lo cual crea confusiones entre aquellos con quienes se comunican. Tampoco saben como dirigir a un grupo con un liderazgo efectivo, y muy frecuentemente tampoco tienen unas metas ni objetivos claros.⁶

En el mundo actual el conocimiento técnico no asegura el éxito en el ámbito profesional, debido a que a la hora de negociar, al exponer resultados, hacer una propuesta, dar clases o cualquier otra forma de comunicación, requiere de habilidades interpersonales que frecuentemente no solo no aumentan con el conocimiento técnico, sino, que incluso hasta disminuyen al olvidar los usos en el mundo cotidiano.

Por supuesto dar una solución completa a lo anterior, requiere un trabajo extenso y una práctica constante. Mi proyecto planea ofrecer una guía para comenzar y ayudar a la comunidad universitaria a:

- Minimizar el miedo de estar frente a un auditorio ya sea de una sola persona o de una salón lleno.
- Poder hablar con fluidez y soltura a conocidos y extraños.

⁶ Napoleón Hill, *Como Hacerse Rico sin Preocupaciones*, pag. 211-225

- Entender y tener un buen lenguaje corporal que refuerce la transmisión y recepción del mensaje.
- Dar nociones sobre las funciones del líder y sus funciones en el grupo y como desempeñar un liderazgo exitoso.
- Tener una imagen de alto impacto.
- Hacer ver la importancia de tener objetivos claros y lo vital que es visualizar el cumplimiento de estas metas.

OBJETIVOS:

- Hacer un análisis de los diferentes manuales⁷ que el Club *Toastmasters* ofrece a sus miembros y agrupar la información en diversas secciones de acuerdo al tema.
- Elaborar una guía para atender las carencias en las áreas de Comunicación Oral, Comunicación no Verbal y Liderazgo, utilizando para esto la información obtenida de los Manuales del *Club Toastmasters*.
- Proporcionar un trabajo escrito que sirva como guía básica y de rápida consulta para que sirva a cualquier estudiante o egresado de Ingeniería Química o incluso a cualquier estudiante de las otras carreras de la Facultad de Química, para mejorar en las áreas ya mencionadas.

ANTECEDENTES:

¿Qué es el Club Toastmasters International?

Es una Organización Mundial no lucrativa de Comunicación y Liderazgo en donde, a través de clubes de amigos en un ambiente de cordialidad y armonía, se practica la comunicación oral y el liderazgo, logrando aumentar la confianza en sí mismo, incrementando la habilidad para hablar en público.

⁷ Se revisarán los siguiente manuales: *Debate's Handbook*, *El Presidente*, *Competent Communication*, *Advanced Communication and Leadership Program* y *Competent Leadership*. Todos editados por el Club Toastmasters International.

Toastmasters Internacional es, una de las mejores organizaciones en el mundo comprometida al desarrollo del individuo en materia de liderazgo y oratoria. Es decir es lugar de líderes y grandes comunicadores.

El primer Club se estableció el 22 de octubre de 1924 en Santa Ana, California, Estados Unidos⁸ por el profesor universitario Dr. Ralph C. Smedley⁹, quién concibió y desarrolló la idea de ayudar a otros para hablar eficazmente en público.

La oficina central de *Toastmasters Internacional* se encuentra en Rancho Santa Margarita, California. Se ha extendido a lo largo de los 5 continentes, y teniendo presencia en más de 78 países y contando con más de 200,000 socios activos en 10,000 clubes afiliados. En México la organización *Toastmasters* existe desde 1964, el Distrito 34 que representa a toda la república mexicana es de los distritos de mayor crecimiento. Y existen 139 clubes *Toastmasters* distribuidos en 42 ciudades.

Al ser *Toastmaster* una organización no lucrativa, no se tienen instructores o promotores a sueldo, solamente el director Ejecutivo y el personal administrativo del cuartel general en Rancho Santa Margarita, quienes proporcionan servicio a los clubes y distritos.

¿Y como funciona esta organización? *Toastmasters* no es un colegio, escuela técnica u otro curso formal de hablar en publico; no hay instructores o salones de clase, no se califica el trabajo de nadie ni se aplican exámenes; en *Toastmasters*, los socios aprenden al estudiar los materiales de apoyo que provee la organización; practican y se ayudan unos con otros. Las sesiones del Club son talleres donde se estudian y practican las habilidades de comunicación y liderazgo con los otros miembros que están ahí.

Los materiales antes mencionados son manuales que sirven como material de apoyo y son constantemente actualizados y están enfocados para el desarrollo de las siguientes habilidades:

- Hablar en público.
- Razonar rápidamente y dar respuestas congruentes a preguntas imprevistas.

⁸ <http://www.toastmasters.org/FunctionalMenuCategories/CompanyInformation/History.aspx>

⁹ Fundador de la organización *Toastmasters Internacional* y creador de los primeros manuales.

- Dirigir y coordinar reuniones mediante el uso de procedimientos parlamentarios.
- Elaborar discursos.

MARCO TEÓRICO:

La Comunicación interpersonal es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción entre las personas. Un buen ambiente de relaciones humanas es aquel en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmósfera de comprensión y sincero interés en el bien común y además de todo hay una buena comunicación.¹⁰

Día con día se comunicamos las personas entre si, pero tener una comunicación exitosa no se limita solamente a abrir la boca y pronunciar unas palabras al hablar y captar sonidos con el sentido del oído. Para tener una comunicación exitosa necesita se necesita conocer, entender y dominar los siguientes conceptos.

Comunicación Oral: Es aquella que se establece entre dos o más personas, tiene como medio de transmisión el aire y como código un idioma. Y adicionalmente requiere de técnicas y habilidades necesarias para hablar en público como son: recursos de voz, creación de discursos, recursos retóricos, dicción, construcción y emisión del discurso.

Comunicación No verbal: Es la conformada por los lenguajes Visual, Gestual y Corporal. Esta es una parte esencial del sistema de comunicación ya que es la forma en la que se transmiten mensajes que el lenguaje oral solo no puede comunicar. Y además también puede reafirmar el mensaje oral o por el contrario, puede restarle credibilidad.

¹⁰ Fernando Arias Galicia, *Administración de Recursos Humanos*, México 1981, pag. 386-395

Capítulo 1

PREPARACIÓN DEL DISCURSO.

La preparación del discurso básicamente se divide en tres partes, las cuales pueden ser estudiadas y preparadas de manera independiente. Sin embargo, cada una de dichas partes es importante, ya que proporciona al discurso mayores posibilidades de ser bien recibido y entendido por el público.

Estas partes son conocidas en el *Club Toastmaster* como:

- ORGANICE SU DISCURSO.
- VAYA AL PUNTO.
- COMO DECIRLO.

ORGANICE SU DISCURSO

Como orador¹¹, su papel es comunicar a otros sus ideas y en ocasiones persuadirlos a actuar. Su audiencia¹² será más receptiva a sus esfuerzos si se da el tiempo necesario para ordenar sus pensamientos de una manera lógica. Los discursos bien organizados tienen varios beneficios para la audiencia, debido a que los discursos serán:

- **Más fáciles de entender.** La organización en el discurso permitirá más fácilmente que la audiencia sepa de qué trata el discurso y los puntos que quiere comunicar.
- **Más fáciles de recordar.** Un discurso bien organizado le permite a la audiencia identificar mejor y recordar los puntos vistos.
- **Más creíbles.** A los oradores que se dan tiempo para organizar cuidadosamente sus presentaciones se les percibe como más conocedores y creíbles que aquellos que dan discursos incoherentes y sin vínculos.
- **Más agradables.** Las audiencias valoran las presentaciones que se preparan con consideración y que los llevan paso a paso desde el inicio hasta el final

¹¹ El “orador” es el que habla frente a un público.

¹² La “Audiencia” es el público que escucha al orador.

Organizar su discurso también le ayuda a usted. Cuando planea los puntos que desea presentar y el orden en que quiere presentarlos, es poco probable que se le olvide algo y su presentación será mucho mejor.¹³

El Manejo del Tópico

Asegúrese de que el tema no sea muy amplio. Por ejemplo, en vez de hablar acerca de deportes (un tópico general y muy extenso), reduzca el tema a los deportes infantiles, o más específico todavía a la gimnasia infantil y determine desde que punto de vista lo va a presentar. Tal vez, usted solo dispone de unos minutos para hablar, y necesitarás cada segundo para desarrollar completamente una faceta simple de un tema más amplio.

Si usted dispone de más tiempo para hacer su presentación, también evite tratar muchos temas o ampliar demasiado uno, ya que esto podría hacer que pierda el interés de su audiencia en él o los temas.

Esquema del Discurso.

El esquema para organizar y presentar sus ideas frecuentemente depende del tópico a tratar y de su objetivo a alcanzar. Los diferentes esquemas son:

- **Cronológico.** El tópico se ordena en base a la cronología.¹⁴ Por ejemplo, un discurso del Aniversario de la ciudad podría comenzar con la fundación, seguido de información de su crecimiento a través de los años, y terminar con las condiciones actuales. O puede describir los pasos de un proceso, como un discurso de los cinco pasos para hacer el cambio de un neumático.
- **Espacial.** Este sigue la ubicación o una dirección. Por ejemplo, un discurso sobre un jardín, primero hablaría sobre flores pequeñas para el frente, seguido de flores medianas que quedan bien en el centro, y flores más altas para la parte trasera del jardín, o podría hablar de los jugadores de un equipo de *soccer* según sus posiciones en la cancha desde la portería hasta los delanteros.
- **Causal.** Este tipo de discurso muestra la relación causa-efecto. Normalmente el efecto se menciona primero, luego la causa. Un discurso sobre huracanes que describe como se forman y después su poder destructivo encaja en este esquema.

¹³ April Andreas, "Engineering a win", *The Toastmasters Magazine*, EUA, Agosto 2007, pag. 16-18

¹⁴ Conjunto de hechos ordenados de acuerdo a las fechas en que sucedieron.

- **Comparativo.** Compara y contrasta diferentes propuestas y planes, generalmente para persuadir a la audiencia de que un plan o propuesta es mejor. Por ejemplo, en una presentación a los ejecutivos de su compañía, puede comparar y contrastar dos diferentes propuestas acerca de un nuevo producto para convencer a los ejecutivos de que una propuesta es mejor que la otra.
- **De actualidad.** Este discurso separa el tema principal en subtemas. Por ejemplo, un discurso que abarque cambios a la programación de la radio, la música, las noticias y los programas de entrevistas.
- **Problema-solución.** Presenta un problema que necesita ser resuelto y una solución al mismo. Esta estructura funciona cuando está tratando de motivar a su audiencia a que actúe para algo. Por ejemplo, un discurso describiendo el efecto de la contaminación del agua y del medio ambiente y sus efectos en la población, encaja en este tipo de esquema.

Desarrollo del discurso.

Todo buen discurso debe estar formado por una introducción, cuerpo y conclusión, y cada una de estas partes debe estar bien definida.¹⁵

La Introducción.

La introducción debe captar la atención de la audiencia inmediatamente e informarle de lo que va a hablar. Ejemplos de buenas introducciones son:

- Una pregunta asombrosa o una aseveración retadora.
- Una cita, ilustración o anécdota apropiada.
- La exhibición de un objeto o fotografía.
- Una generalidad que capte la atención vinculada con su tema.

Evite las siguientes introducciones débiles:

- Una afirmación de disculpa.
- Una historia o chiste que no se relacione con su tópico.
- Una aseveración o anécdota larga o lenta.
- Una pregunta trillada, tal como: ¿Nunca te has detenido a pensar...?

Como en una buena historia, su discurso necesita un buen inicio y un buen final. Trate de crear una interesante frase de apertura que capture la atención de la audiencia.

¹⁵ http://www.oratorianet.com/rsp/Index/Index_EJEMPLO.html

Memorícela, y úsela aun si una mejor idea se le ocurre antes de comenzar. Luego prepare un buen cierre y memorícelo también. Un inicio y un cierre bien memorizados le permitirán comenzar y terminar su plática con confianza y tranquilidad.

El cuerpo.

El cuerpo es la parte principal de su discurso y consiste en los datos y las ideas que quiere presentar. La cantidad de información que incluya en el cuerpo estará limitada por la cantidad de tiempo disponible que usted tenga y por cuanto la audiencia puede recordar. La mayoría de los oyentes solo recordará de tres a cinco datos o ideas. Y para una plática de 10 minutos, cinco datos o ideas son más que suficientes.

¿Qué datos o ideas quiere transmitir? Puede serle útil poner por escrito todas las ideas relacionadas con su tópico en una tarjeta pequeña; use una tarjeta por cada idea o dato. Luego selecciona los tres mejores o más importantes datos o ideas. Estos serán los puntos principales que presentará. Póngalos en el orden que mejor presente su mensaje.

El próximo paso es explicar con más detalle cada punto principal con puntos secundarios. Un punto secundario clarifica, enfatiza o prueba la idea o dato que apoya. Los puntos secundarios hacen al discurso más interesante y ayudan a los oyentes a recordar el punto o idea principal.

La Conclusión.

La conclusión es su última oportunidad de transmitir su mensaje y los puntos principales de una forma que permita a la audiencia a recordarlos. Ésta debe reforzar sus ideas y dejar a los oyentes con una impresión duradera. Si estuviera informando a los oyentes, puede concluir con un resumen de las ideas presentadas en el cuerpo del discurso. Si estuviera persuadiendo o motivando a la audiencia a actuar, puede sugerir un plan de acción a los oyentes que pudieran seguir. Y luego podría concluir con un comentario final, tal como un reto, pregunta, anécdota o cita. En algunas ocasiones, cuando este dando una conclusión, es posible que recuerde algo que olvido decir anteriormente. Resista la tentación de mencionarlo en ese momento. Introducir un material nuevo en el cierre puede

confundir a la audiencia. También recuerda no disculparte por algo que pudiste haber o no haber dicho o hecho durante su plática. Termina de una forma enérgica y confiada

Termine con su conclusión memorizada. Algunos oradores dicen “*gracias*” al final para indicar a la audiencia que ya terminaron, pero esto no es necesario. En su lugar, después de mencionar sus palabras de conclusión, asienta con la cabeza al presentador o al público y diga, “*Sr. (Sra.) Presentador*” o “*Sres. del público*” y disfrute del aplauso.

Ejemplo de un Esquema de Discurso.

A continuación se muestra un esquema de discurso que contiene tres puntos principales:

- A. Introducción que:
 - 1. Capte la atención de la audiencia.
 - 2. Adentre al tema del discurso.
- B. Cuerpo
 - 1. Punto principal 1.
 - a. Punto secundario
 - b. Material de apoyo
 - 2. Punto Principal 2.
 - a. Punto secundario
 - b. Material de apoyo
 - 3. Punto principal 3.
 - a. Punto secundario
 - b. Material de apoyo
- C. Conclusión
 - 1. Repaso o resumen
 - 2. Llamado a la acción o una aseveración fuerte.

Las transiciones.

Las audiencias necesitan ayuda para pasar sin problemas de un tópico a otro. Las transiciones proporcionan estos valiosos puentes, ayudando a la audiencia a seguir las ideas presentadas y ver la relación entre esas ideas. Las transiciones se utilizan para ir:

- De la introducción del discurso al cuerpo del mismo.
- De un punto principal a un punto secundario.
- De un punto secundario al material de apoyo.

- Del material de apoyo a otro punto principal
- Del último material de apoyo a la conclusión.

Las transiciones pueden ser palabras, frases, aseveraciones o preguntas. Algunas palabras que puede usar como transiciones son: *después, mas tarde, pero, consecuentemente, también, sin embargo, por consiguiente, considerando, finalmente, en lugar de, entretanto, además, enseguida, entonces, todavía*. Algunas frases que funcionan como transiciones son: *según..., como resultado, por ejemplo, además de, comencemos con, lo más importante, esto significa, para ilustrar*. Algunas aseveraciones o preguntas que sirven como transiciones son: *"Si este programa es tan valioso, ¿por qué todos se están resistiendo?" "Debemos considerar tres cosas al desarrollar este nuevo producto. Lo primero... lo segundo... y lo tercero..."*

VAYA AL PUNTO.

Al elaborar un discurso, debe quedar absolutamente claro lo que quiere que la audiencia haga o sepa al final de su presentación. Su discurso debe tener un propósito. Una vez que lo conozca, todas las demás decisiones relativas al discurso (qué información se debe incluir, la organización y como presentarla) son fáciles de hacer, puesto que ya los comparará con la utilidad que aporte cada uno para lograr los propósitos deseados.

Objetivo General.

El objetivo general es la amplia intención de su discurso. La mayor parte de los discursos se dividen en uno de cuatro objetivos generales:

- **Informar.** Un discurso para informar se presenta cuando usted quiere que su audiencia conozca un nuevo tema, desarrollar una nueva habilidad o aprender más sobre un tema del que ya saben algo al respecto. Conferencias, reuniones y demostraciones son todas las charlas informativas.

- **Persuadir.** Un discurso persuasivo se esfuerza por cambiar las actitudes o comportamientos de la audiencia, o para convencer a la audiencia para aprobar o aceptar su punto de vista. Presentaciones de ventas o discursos de campaña, son ejemplos de los discursos persuasivos.
- **Entretener.** Un discurso de entretenimiento se esfuerza por entretener o proporcionar diversión al público. Discursos humorísticos o que tengan incluidas anécdotas son los más evidentes de este tipo de discurso.
- **Inspirar.** Discursos inspiradores piden al público lograr nobles objetivos o ideales, o alcanzar su máximo potencial. Se basan en emociones y sentimientos. Un discurso de apertura de un evento es un ejemplo típico de un discurso destinado a inspirar.

En ocasiones un discurso parece tener dos o más propósitos, por ejemplo, un discurso informativo que también fue divertido, porque el orador dijo algunas historias divertidas. Usar humor no significa que el discurso tenga dos objetivos generales. El propósito del discurso fue el de informar, pero el orador utiliza el humor para ayudar a transmitir su mensaje. Aunque es posible para un discurso contar con dos propósitos generales, no es recomendable. Su tiempo de intervención normalmente es limitado, lo que hace difícil lograr dos objetivos de manera eficaz. Asimismo, su audiencia se puede abrumar y confundir si se le presenta demasiada información.

Propósito Específico.

Suponga que usted está pensando en dar un discurso informativo sobre la Seguridad en los laboratorios. Este es un objetivo muy amplio, y podría tener dificultades para abordar adecuadamente el tema en una plática de cinco a siete minutos, tal vez, incluso en una de 30 minutos. Reduciendo el objetivo general a un propósito específico claramente definido, hará la presentación más práctica y manejable para usted, y también más beneficioso para el público.

El propósito específico es una afirmación de una frase sobre lo que espera lograr de su discurso. Esta debe cumplir tres criterios, debe ser:

1. **Redactado desde el punto de vista de la audiencia.** En lugar de decir que su propósito es: *"Informar a la audiencia acerca de la Seguridad en los laboratorios "*, se puede decir, *"Después de escuchar mi presentación, el público podrá identificar*

un laboratorio Seguro" En un discurso persuasivo, su propósito específico podría ser, *"Después de escuchar mi discurso, el Ayuntamiento aprobará la propuesta de construir un centro de arte*

2. **Específico, claro y conciso.** Escríbalo, prestando especial atención a los verbos que utiliza. Si usted está dando un discurso informativo, la declaración de propósito específico podría incluir verbos tales como: *comparar, identificar, nombrar, preparar, analizar y listar*, mientras que una frase de un discurso persuasivo podría incluir verbos tales como: *Comprar, contribuir, participar, ofrecer y votar*. Evite el uso de palabras como *saber, comprender, reconocer y tener en cuenta*. Son vagos y no fácilmente cuantificables. La frase debe redactarse de manera que después de su discurso que podría probar a la audiencia para ver si usted ha alcanzado su propósito específico.
3. **Alcanzable.** *"Después de escuchar mi discurso, el público será capaz de desarrollar un protocolo de Investigación Científica"* no es una declaración realista. Es mejor: *"Después de escuchar mi discurso, la audiencia será capaz de hacer análisis sencillo de una Investigación Científica para entender el resultado"*.

Ya que tenga por escrito el objetivo específico de su discurso, usted debe decidir que puntos principales desea alcanzar, los ejemplos y las ideas que más les dan soporte, y el esquema del discurso más adecuado a seguir.

Cuando escriba el discurso, piense en hacer su propósito claro a la audiencia. El público quiere saber de lo que usted va a hablar, por lo que al comienzo del discurso deberá informarles. El cuerpo de su discurso debe dar la información que usted prometió y la conclusión debe reiterar lo que les ha dicho. Después de concluir el discurso, el público debe poder decir en una frase simple el fin específico de su plática.

Hable con confianza.

Si conoce el propósito específico de su discurso y es capaz de organizar de manera eficaz su intervención para lograr ese propósito, usted obtendrá un gran beneficio como orador ya que incrementará su seguridad. Cuando está claro lo que desea lograr con el discurso y el método por el cual lo logrará, se sentirá mejor y con más confianza en usted y su discurso.

Cuando usted está interesado en el tema y tiene fuertes emociones sobre él, será más convincente y sincero. Cuando tiene confianza, es entusiasta, sincero y convincente, y tendrá mayor credibilidad. Como resultado el público le prestará más atención y estará más dispuesto a considerar su punto de vista. Y al hablar sobre un tema que le interese y/o los sentimientos que evoca, usted experimentará otro beneficio: Usted se involucrará profundamente en su plática y olvidará su nerviosismo.

Sin embargo, si usted se ha sentido muy nervioso al hablar en público, use esa energía nerviosa¹⁶ para añadir emoción a su presentación, esto ayudará a la audiencia a captar su entusiasmo. También úsela para preparar a fondo y ensayar su discurso. Cuando hay un tema que le emociona, un propósito claro y material bien organizado, y ha ensayado el discurso hasta que se siente cómodo con él, ya no habrá razón para estar nervioso.

Inténtelo Sin Notas

Intente no usar notas. Usted quiere transmitir confianza, entusiasmo y sinceridad, leyendo su información de notas, podría transmitir la impresión contraria. Manteniendo contacto visual¹⁷ con la audiencia¹⁸ y haciendo uso de las palabras desde su interior y no desde notas, su mensaje será más efectivo.

Si no está listo para abandonar totalmente las notas, pruebe este método: escriba un breve esquema del discurso en tarjetas que puedan colocarse en la tribuna. Muchos oradores comienzan escribiendo un discurso completo, posteriormente separándolo en partes, con una palabra clave para cada parte, y finalmente anotando las palabras clave en una tarjeta. Escriba los puntos principales de su discurso en letras grandes en una sola tarjeta.

Entonces usted podrá leer cada palabra clave de la tarjeta con una mirada rápida, lo que le permitirá mantener el contacto visual con el público. Refiérase a ellas solamente cuando las necesite. Recuerde, usted está hablando no leyendo.

¹⁶ Es la provocada por la descarga de adrenalina en el torrente sanguíneo al sentirnos con miedo o temor.

¹⁷ Se le llama contacto visual a ver a los ojos a una persona.

¹⁸ *Vid. Infra*, cap. VI

Y aunque usted no lo crea, posee una fantástica memoria, y con una pequeña práctica usted puede fácilmente recordar sus discursos.¹⁹

COMO DECIRLO

El éxito final de su presentación depende de las palabras que utilice y como las organice. Las palabras son poderosas; ellas comunican su mensaje y afectan la forma en la que lo perciben a usted y al mensaje. Palabras claras, simples, vividas y llenas de fuerza, añaden emoción a su presentación, estimulan a la audiencia y comunican un mensaje específico, mientras que una buena gramática y pronunciación le dan credibilidad. Si usted tiene un buen dominio del lenguaje, sus presentaciones brillarán con energía, y tendrá gran influencia en su público.

Escriba para el oído.

Cuando no entiende una sección de un libro o un artículo de una revista, usted puede leerlo una y otra vez hasta que el significado le quede claro. Pero cuando da un discurso su público no tiene ese lujo. Lo que diga debe ser inmediatamente claro para su audiencia. Por esa razón el lenguaje oral es mucho menos formal y mucho más repetitivo que el lenguaje escrito. Repeticiones y un lenguaje simple y claro, ayudan al público a recordar ciertos puntos.²⁰ Si quiere que su público lo entienda y lo acepte, asegúrese de hablar de la misma forma en que lo hacen ellos, usando palabras y conceptos familiares.

Facilite la comprensión de su discurso usando:

- **Palabras cortas.** Al hablar en público, las palabras más efectivas y memorables son palabras cortas, usualmente compuestas de una sola sílaba. Las palabras cortas son fáciles para el público de seguir y recordar. Revise el borrador de su discurso y cuente el número de sílabas en cada palabra. Si la mayoría tiene tres, cuatro, cinco o más sílabas, su público puede tener problemas para entender su mensaje. Esto no significa que cada palabra de su discurso debe tener una sola sílaba, solo que, la mayoría de tus palabras si debería.

¹⁹ Thomas Kittell, "See it, Say it", The Toastmasters Magazine, EUA, Mayo 2008, pag. 13-15

²⁰ David Zielinski, "The art of speechwriting", The Toastmasters Magazine, EUA, Enero 2009, pag. 10-14, 23

- **Oraciones cortas.** Las oraciones cortas son más fáciles de decir para un orador, y más fáciles de comprender al público, ya que tienen mayor poder e impacto. Sin embargo, un discurso formado enteramente de oraciones cortas se hace aburrido y tedioso de escuchar. Use oraciones largas periódicamente para añadir variedad, pero asegúrese de que la audiencia puede fácilmente entenderlas. Para saber si una oración es muy elaborada, busque las comas. Más de una o dos, indican que la estructura de las oraciones es muy elaborada.
- **Párrafos breves.** Un párrafo desarrolla una idea o pensamiento. Cuando acorte sus oraciones a un par de frases, el público seguirá más fácilmente su lógica. Las pausas entre los párrafos también le da a su tiempo a su público a "*digerir*" lo que ha dicho.

Sea específico.

Algunas palabras tienen varios significados. Usted debe utilizar las palabras concretas, específicas y que comunican exactamente lo que quiere decir. Si usted dice, "*Andrés tiene una gran colección de abrecartas*", una persona puede pensar que tiene 10 abrecartas, mientras que otra puede pensar que tiene más de 100 en su colección. Si dice, "*Este traje es barato*", podría querer decir que no es caro o que está mal hecho. Cuando prepare su discurso, seleccione las palabras que no dejen oportunidad para malentendidos.

Muchas palabras llevan asociaciones o sugerencias más allá de su significado en el diccionario. A esto se le llama connotación. La definición de perro en el diccionario es "*cualquiera del gran y variado grupo de animales domésticos relacionados con el zorro, el lobo y chacal*" y, literalmente, no tiene valor ningún valor emocional asociado. Sin embargo, una mujer que ha sido mordida por un perro puede asociar miedo y dolor a la palabra perro, mientras que un niño con un querido cachorro podrá incluir afecto a la palabra. Las palabras que elija, deben dar al público la connotación que se desea transmitir.

Palabras Vividas.

Las palabras en su discurso deben apelar a los sentidos, ayudando al público a ver, oír, gustar y oler. Deben estimular la imaginación del público y ser tan descriptivas que la audiencia pueda sentir lo que está diciendo. En lugar de decir, "*los pies de Alicia le dolían cuando caminó a la ciudad*" diga, "*Cuando Alicia caminó el largo y polvoriento camino a la*

ciudad, lloraba del dolor pues sus adoloridos pies se hincharon y llenaron de ampollas". En lugar de decir, "Esta propuesta se traducirá en más dinero para nuestra escuela" diga, "Esta propuesta impulsará el ingreso de la escuela en \$20,000, suficiente para comprar nuevos libros de texto y suministros académicos para el próximo año".

Seleccione cuidadosamente los verbos. Verbos transmiten acción y añaden poder a su presentación. Cuando escriba su discurso, use verbos que tengan energía. *Agitar, girar y menear* tienen más energía que el verbo *mover*. Los verbos *gruñir, vociferar, susurrar, gritar y gimotear* podrían sustituir *hablar*. *Cojear, deslizarse, andar* pueden ser usados en lugar de *caminar*.

Use voz activa. El verbo indica quien hace la acción, en la voz activa el sujeto hace algo. *"El club eligió al nuevo presidente", "Nosotros revisamos los programas"* La voz activa establece claramente quién está haciendo qué. En la voz pasiva, algo es hecho al sujeto. *"El nuevo presidente fu elegido por el club", "Los programas fueron revisados por nosotros"* La voz activa usa menos palabras, es más fácil de seguir y suena más animado e interesante.²¹

Los verbos: *haber, ser, estar, habían, eran y estaban*, debilitan su mensaje porque no enseñan acción. En lugar de decir, *"Aun hay dos propuestas"*, diga *"dos propuestas continúan"*. *"Es un hecho que Bárbara es una candidata"* puede ser cambiado a *"Bárbara anuncio su candidatura."*

Incorpore arreglos retóricos.

Los arreglos retóricos son formas especiales de organización de las palabras para hacer una idea o pensamiento con un sonido más agradable y más fácil de recordar para los oyentes. Algunos de los arreglos más eficaces son los siguientes:

- **Símil.** Un símil es una comparación que usa la palabra *como* o *tal*. *"Si les negamos a nuestros hijos una educación, la ignorancia crece como un cáncer"*.
- **Metáfora.** Una metáfora implica simplemente la comparación. *"La ignorancia es un cáncer que debe ser curado."*

²¹ Miguel López Ruiz, *Normas Técnicas y de Estilo para el Trabajo Académico*, México 1997, pag. 119-120

- **Aliteración.** En la aliteración, los sonidos iniciales de las palabras o de las sílabas acentuadas dentro de las palabras se repiten en una forma agradable y memorable: *"Inadvertido e inutilizado", "santificando salas", "proteger y preservar la paz"*.
- **Tríadas.** Ideas, adjetivos y puntos se agrupan de tres en tres. Expresada en grupos de tres, las ideas tienen un agradable ritmo, son dramáticas, y más memorable. *"Nos comprometemos los unos a los otros nuestras vidas, nuestras fortunas y nuestro sagrado honor"*.

Administre las palabras

Esfuércese por decir mucho en tan pocas palabras como sea posible. Muchas palabras son innecesarias o se usan como relleno, éstas complican y debilitan su mensaje. Por ejemplo, frases como: *"como ustedes saben", "no es necesario decir"*, pueden ser eliminadas. Preste atención a palabras redundantes, como: *suma total, unir la colaboración, los planes futuros, sorpresas inesperadas, y varias más de este estilo*. Las palabras extra no tienen sentido o valor.

Cuide la Jerga.

Utilice terminología especializada sólo cuando se habla a personas familiarizadas con esos términos. Algunas palabras se pueden considerar como jerga aunque no estén vinculados a una determinada profesión. Las siguientes son algunas de estas palabras que se utilizan a menudo en la facultad y las más aceptables a utilizar en su lugar:

Palabra de Jerga:	Mejor utilice:
conceptualizar	imaginar
minimizar	reducir
finalizar	terminar
implementar	usar
infraestructura	armazón
interfaz	comunicación con
operacional	trabajar
producción	resultados
parámetros	límites
estrategia	plan
utilización	usar
viable	posible

Decirlo correctamente.

La gramática y la pronunciación de las palabras son los principales factores en su capacidad para influir en su público. Los públicos ven la buena gramática y pronunciación como indicadores de una buena educación y de una persona creíble. Algunos problemas comunes de la gramática son:

- **Concordancia Sujeto/verbo.** Un sujeto en singular requiere un verbo en singular, y un sujeto en plural exige un verbo en plural. *"Lilian corre a casa". "Lilia y Sean corren a casa".*²²
- **Ubicación equivocada de Modificadores.** Mantenga las palabras relacionados juntas y en el orden en que comuniquen el significado que desea: *"Arturo llamó por teléfono para hablar de la reunión de ayer"* y *"Ayer Arturo llamó por teléfono para hablar de la reunión"* tienen significados diferentes, debido a solamente la colocación de una palabra.

²² Ibid., pag. 114

Capítulo 2

APOYOS AL DISCURSO

Los apoyos al discurso son todo aquello que le dan soporte a la parte oral del discurso, y dan refuerzo al mensaje o incluso llegan a facilitar su comprensión a la audiencia.

CUALES SON LOS APOYOS AL DISCURSO

Por lo mismo, el primer y principal soporte que un discurso puede tener es la información, sin embargo la información recolectada de las numerosas fuentes la puede presentar de diversas formas:

- **Estadísticas:** Estas son formas numéricas de transmitir información sobre incidentes, datos y eventos.
- **Testimonios:** Estos son citas u opiniones de gente con experiencia en la materia o con conocimientos sobre un tema en particular.
- **Ejemplos:** historias y anécdotas. Estos generalmente relacionan un evento que le sucedió a usted o a alguien que conoce, o incluso alguien de quien ha leído.
- **Datos:** Los datos son información verificable.
- **Ayudas visuales:** Estos pueden ser diagramas, gráficas, fotografías, modelos u otros objetos.

La parte más difícil de la preparación de un discurso es reunir el material y la información. Pero, ¿cómo encontrar la información que necesita? Comience su investigación compilando lo que ya sabe o ya tienen del tema. Si ha tenido experiencia personal con el tema, tal vez tenga archivos, revistas u otras publicaciones. Organice lo que ya sabe o tiene y vea donde hay vacíos. Entonces su objetivo será la investigación para llenar estos vacíos.

Internet

Hoy en día la fuente más común es el Internet. Usted puede sentarse cómodamente con su computadora y encontrar una gran variedad de información sobre numerosos temas en Internet a través de los motores de búsqueda comunes como Yahoo²³ y Google²⁴.

²³ www.yahoo.com.mx

²⁴ www.google.com.mx

Algunas empresas de enciclopedias, ponen versiones en línea de sus ediciones. Muchas revistas, periódicos, y libros están disponibles también en línea. Las agencias gubernamentales publican información y estadísticas²⁵, y también lo hacen los editores de libros y revistas. Usted también encontrará sitios que contengan citas, biografías y otros recursos útiles.

También pueden ser útiles los Directorios Web. Son similares a los índices de materias de una biblioteca, un Directorio Web se clasifica por diferentes temas, tales como negocios, salud, deportes, y otros, y que se dividen en subtemas. La mayoría de los directorios tienen un motor de búsqueda que permite buscar dentro del directorio. Mucha de la información que encontrará de estas fuentes es gratis; aunque, algunas páginas pueden cobrar por uso una cuota mensual o anual por el acceso a su información.

Debido a que la red contiene mucha información, encontrar la información específica que busca puede tomar cierto tiempo. Y en algunos casos, usted no podrá encontrar la información que quiere.

La Biblioteca

Una buena biblioteca ofrece más información de la que puede encontrar en Internet. Las bibliotecas universitarias son las mejores, pero las bibliotecas públicas también son un buen recurso. Usted encontrará libros, revistas, periódicos, videos, DVDs, cintas de audio y otros artículos. Puede buscar los catálogos de la biblioteca y el índice de publicaciones periódicas sobre el tema.

La mejor parte de la investigación en bibliotecas es que hay personas que están disponibles para ayudarle. El bibliotecario de referencia puede recomendar publicaciones periódicas, directas a libros sobre el tema, e incluso ayudarle a buscar información en Internet. En algunas, el bibliotecario ofrecerá el servicio de hacer la investigación por una pequeña cuota.

²⁵ En México el INEGI es quien publica dichas estadísticas. www.inegi.org.mx

Otras fuentes de información

El Internet y las bibliotecas son las fuentes más comunes de información, pero puede que no sean los adecuados para algunos tipos especiales de investigación. Si está buscando información sobre el número de nuevas empresas en su comunidad, llame a la cámara de comercio local. ¿Busca consejos sobre cultivo de rosas? El personal de una tienda de jardinería cercana puede ser de mucha ayuda. ¿Tiene usted algunas preguntas sobre etiqueta? Una librería tendrá mucho material sobre el tema. ¿Qué piensa la gente en su vecindario respecto al desarrollo de la ciudad? Pregúnteles, o lea las cartas en las editoriales del periódico local.

Cuando realice la investigación, recuerde:

1. **Mantenga la mente abierta.** La información que usted descubra puede hacer que usted cambie de opinión sobre un tema o probar que usted esta equivocado.
2. **Use varias fuentes.** Lea tantos libros o diferentes artículos sobre el tema como sea posible para darle una visión más amplia.
3. **Registre la información.** Tome notas sobre los puntos importantes y las publicaciones que encuentre por si quiere citarlas, le pregunten sobre ellas o desee revisarlas nuevamente.

De variedad a las fuentes.

Mantenga el interés en su discurso mediante el uso de diferentes tipos de materiales de apoyo. Citar estadísticas puede ser apropiado para un punto, pero una historia o anécdota puede ser el mejor apoyo para otro. Evite usar el mismo tipo de material de apoyo en todo el discurso. El uso excesivo de estadísticas puede ser monótono; demasiadas anécdotas las hará perder eficacia.

Mantenlo a su nivel.

Su nivel de investigación puede ser impresionante, pero solo si la audiencia la entiende. Si su material de apoyo es confuso o implica estadísticas complejas, busque el lado de interés humano e incluya esa información en su discurso. Por ejemplo, si la investigación muestra que el 20 por ciento de los adultos leen a un nivel de un alumno de quinto grado o

más bajo²⁶, haga esta estadística más significativa para su audiencia diciendo: *“Uno de cada cinco adultos en esta habitación lee como un alumno de quinto grado o inferior”* Cuando relaciona los números o los hechos a sus vidas cotidianas, sus oyentes lo apreciarán más.

SIÉNTASE CÓMODO CON AYUDAS VISUALES

La razón por la que las ayudas visuales son un tipo de material de apoyo para un discurso, es debido a que la gente recuerda mejor lo que ven y escuchan al mismo tiempo. Además éstas son herramientas muy poderosas porque ofrecen cinco ventajas al orador:

1. **Aumentan la comprensión.** La nuestra es una era visual. La mayor parte de lo que aprendemos es ingerido a través de nuestros ojos, no por nuestros oídos.
2. **Ahorran tiempo.** La información presentada visualmente es recibida y procesada por el cerebro más rápido que un mensaje verbal. Las ayudas visuales son especialmente útiles para ayudar a las personas a comprender ideas complejas o abstractas.
3. **Mejoran la retención.** La gente recuerda un promedio de sólo 10 por ciento de un mensaje hablado una semana después de su presentación. Sin embargo, recuerdan hasta dos tercios de lo que ven y oyen.
4. **Captan la atención.** La gente piensa mucho más rápido de lo que habla, por lo que su mente tiende a divagar durante un discurso. Las ayudas visuales los mantendrá enfocados en su mensaje, y también añaden variedad e interés a una presentación.
5. **Ayudan a controlar el nerviosismo.** Presentar las ayudas visuales le proporciona una actividad física con un propósito bien definido que le permite al cuerpo procesar la energía nerviosa sin distraer a la audiencia.

Eligiendo las ayudas visuales adecuadas.

Las ayudas visuales más comunes son presentaciones de computadora, acetatos, rotafolios, pizarrones y accesorios. La elección para cada discurso en particular depende de varios factores, incluyendo:

- La información que usted desea transmitir.
- El tamaño de la audiencia.

²⁶ <http://www.wradio.com.mx/nota.aspx?id=962556>

- El equipo que tenga disponible para usar.
- El tiempo disponible para preparar las ayudas visuales.
- La cantidad de dinero que pueden gastar

Ayudas visuales de computadoras.

La tecnología para las presentaciones en computadoras ha evolucionado rápidamente. Utilizando una computadora portátil, un software de presentaciones, una pantalla y otros equipos, puede producir y presentar ayudas visuales muy atractivas e incluso incluir animaciones y simulaciones. Las ayudas visuales de computadoras se están convirtiendo en el estándar de la mayoría de las presentaciones. Ya que pueden ser usadas para grandes y pequeñas audiencias, pueden llevar información simple o compleja. Si usa un control remoto, puede avanzar la presentación mientras camina alrededor de la habitación, dándole una mayor libertad de movimiento. Sin embargo, el equipo necesario puede ser costoso para la compra o alquiler y, al igual que la mayoría de equipos electrónicos puede ser delicado. Planee con tiempo de anticipación la presentación para asegurarse de que todos los componentes electrónicos trabajen adecuadamente en conjunto y pueda ensayar con ellos. Tenga un plan de respaldo por si hay problemas técnicos durante la presentación.

Acetatos.

Aunque no son tan atractivos visualmente como las presentaciones de computadora, los acetatos funcionan muy bien para un público reducido y no son muy costosos de hacer. Éstos sólo requieren de un proyector y una pantalla. Muchas salas de reuniones cuentan con el equipo disponible por una pequeña cuota. Las transparencias pueden producirse fácilmente en una computadora y ser producidas en una impresora láser o máquina fotocopidora. También se puede escribir en ellos mientras habla y usar marcadores de colores en ellos.

Rotafolios.

Se utilizan para entrenamientos de pequeños grupos y para sesiones de tormenta de ideas. Éstos son los mejores para llevar el registro de las respuestas de la audiencia, pero también se puede utilizar para mostrar información. Puede preparar las páginas de

rotafolio con antelación, y puede cambiarlas mientras habla, escribir en cada página usando lápices de colores o marcadores. Y durante su presentación, usted puede arrancar las hojas del rotafolio, y con cinta adhesiva pegarlas a la pared para tenerlas siempre a la vista.

Pizarrones.

Estos están disponibles en numerosas salas de reuniones. Son útiles para un público pequeño, permiten mostrar listas sencillas, gráficos y diagramas, y también sirve para registrar las respuestas del público. Sin embargo, se requieren limpiar a fondo antes de cada uso y no puede guardar la información escrita en el pizarrón, sino que la tiene que transcribir a otro medio si la quiere conservar.

Accesorios.

Un accesorio es un objeto que contribuye a su discurso. Puede ser un libro, una pelota, una herramienta, un modelo o cualquier otro elemento que refuerce su punto o ayude al público a entender mejor y recordar su mensaje. Puede que necesite una mesa para colocar los accesorios cuando no los esté usando, y quizás un paño para cubrirlos hasta que los necesite.

Cuando usarlos

Las ayudas visuales están destinadas a complementar una presentación, no, a ser la presentación. Cuadros, gráficos, diagramas, modelos, fotos y palabras impresas pueden estimular a su público y aumentar la retención de su material. Pero usted no necesita una ayuda visual para cada frase que diga o para cada punto que señale. ¡Si usted hace hincapié en todo, entonces nada parecerá importante! Usted solo deberá usarlos para:

- **Para reforzar un punto principal.** Una ayuda visual le dice al público que lo que usted acaba de decir, o está a punto de decir, es importante y algo que deberían recordar.
- **Para mejorar la comprensión / recordar material complejo.** Las ayudas visuales ayudan a la audiencia a comprender las cosas tal como las relaciones, la construcción y las estadísticas.

- **Para ahorrar tiempo.** Algunas veces el mismo mensaje es comunicado más rápido y mejor a través de la vista que a través de palabras habladas.

Algunas personas usan las ayudas visuales como una guía para sus presentaciones, confiando en ellas como notas. Las ayudas visuales no sustituyen la preparación. La presentación debe ser tan estudiada a fondo con su documentación, al grado que la pueda dar sin usar dichas apoyos.

Guía de diseño.

Para ser eficaces, las ayudas visuales debe ser fáciles leer y entender, así como agradables de ver. Para cualquier tipo de ayuda que esté creando o utilizando, considere las siguientes guías:

- **Hágalas visibles.** Todos en la sala deben ser capaces de ver a sus ayudas visuales. Utilice las letras lo más grande posible tanto mayúsculas como minúsculas. Utilice el espacio en blanco para hacer que el texto se destaque.
- **Límite los elementos visuales a una sola idea principal o punto.** Más de un punto distrae a la audiencia.
- **No utilice más de seis líneas de texto y no más de seis palabras por línea.** Esto mantiene el texto lo suficientemente grande para la audiencia lo pueda leer.
- **Hágalas sencillas.** Evitar saturar una ayuda visual con muchas obras de arte o gráficos. Su audiencia debe ser capaz de captar rápidamente el punto de la ayuda visual.
- **Use los colores cuidadosamente.** Los colores añaden interés y mejoran la retención. Elija los colores que mejoran la lectura. Por ejemplo, las letras negras sobre un fondo azul oscuro son difíciles de leer. Y evite el uso de muchos colores, dos o tres son suficientes.
- **Hágala coherente.** Incluya elementos con un diseño coherente, como el tipo de letra, colores y / o obras de arte. Harán sus ayudas visuales más agradables a la vista.
- **Use diferentes tipos de ayudas.** La variedad añade interés. Por ejemplo, si usted está dando una presentación con imágenes en una computadora, acompañe un gráfico de barras con un texto visual o un diagrama.

Revise en todos los elementos visuales la ortografía y la gramática. Si la ayuda visual es un gráfico, tabla, gráfico o diagrama, asegúrese de que la audiencia sabe que es.

Consejos para la presentación.

Usar ayudas visuales con éxito requiere de práctica. Presentarlas demasiado pronto, demasiado tarde o demasiado rápido, disminuirá su impacto. Considere estos consejos:

1. **Muestre una ayuda visual justo antes de que esté listo para hablar al respecto.**
Su público verá un momento la ayuda visual cuando la presente. Haga una pausa, dándoles el tiempo para leerla y comprenderla, y luego comience a discutir el punto.
2. **Mantenga el contacto visual con el público mientras presenta la ayuda visual.**
No le hable a la pantalla, y tampoco lea información de ella.
3. **Muéstrele el tiempo suficiente.** Muestre la ayuda visual, tanto tiempo como el punto al que refuerza sea discutido, a continuación, quítela. Si está usando un cañón, proyector de acetatos o de transparencias, evite mostrar una pantalla de blanco brillante entre los elementos visuales.
4. **No obstruya la ayuda visual.** Todo el público debe ser capaz de verlo. Si está proyectando la ayuda visual en una pantalla o utilizando un rotafolio, párese al lado izquierdo. Para señalar algo en la pantalla, use la mano izquierda o un apuntador²⁷. Si está sosteniendo un objeto para que el público lo vea, muéstrelo a la izquierda o a la derecha de su cuerpo.
5. **No escriba mientras habla.** Si tiene que escribir en el rotafolio o en las transparencias, haga una pausa mientras escribe. Después voltee de nuevo a la audiencia y comience a hablar.
6. **Muestre la ayuda visual correcta.** Si se le olvida parte de su presentación o presenta material que está fuera de la secuencia, puede mostrar una ayuda visual equivocada. De ser posible, antes de mostrar cada ayuda visual, compruebe que es la correcta.
7. **Téngalas listas.** Antes de que su presentación, compruebe la habitación para asegurarse de que los oyentes tendrán una vista clara de sus ayudas visuales. Déjelas en su lugar, listas para ser usadas. Compruebe doble vez cualquier equipo electrónico para asegurarse de que está funcionando adecuadamente.

²⁷ Se recomiendan los apuntadores láser, que son muy visibles en casi cualquier condición.

8. **Ensaye.** Practique con sus ayudas visuales hasta que pueda mostrarlas sin problemas y con confianza.

Tenga un Plan de respaldo

Si usted está usando una presentación de computadora, un proyector de acetatos u otros equipos electrónicos, esté preparado para las fallas técnicas. Si algo sale mal, siga hablando y no gaste el tiempo de la audiencia mientras se intenta sustituir el foco quemado o cambiar un cable. Si es necesario o apropiado, tenga copias en papel de sus ayudas visuales listos para distribuir al público.

Capítulo 3

PERSUADIR E INSPIRAR.

PERSUADA CON PODER

Hoy en día somos bombardeados por mensajes persuasivos.²⁸ Los anuncios tratan de persuadirnos a comprar una determinada marca de refrescos, café o antiácidos. Los vendedores tratan de convencernos de comprar un automóvil, una computadora o un teléfono celular. Nosotros también tratamos de convencer a nuestras parejas de ir de vacaciones a la playa, a un vendedor de bajar el precio o convencer a nuestro jefe que una propuesta diferente es mejor.

Las personas que pueden hablar persuasivamente tienen una gran influencia. La capacidad de conseguir en los demás que comprendan, acepten o actúen desde las ideas que les presenta, es una habilidad que se puede utilizar todos los días en casa, en el trabajo y en la comunidad. Esa es también una característica de un buen líder. A lo largo de la historia las personas se han reunido en torno a los que pueden hablar persuasivamente.

Tipos de persuasión.

En un discurso persuasivo, su objetivo principal es influir en el pensamiento o el comportamiento de los oyentes. Usted puede influenciarlos en varias maneras:

- **Inspira**r. Su objetivo es emocionar a sus oyentes sobre el tema o reforzar sus ideas o creencias ya existentes del mismo. Sermones e inauguraciones caen en esta categoría
- **Convencer**. Usted quiere que sus oyentes cambien sus opiniones y desarrollen la misma opinión que usted tiene. Puede que no quiera que hagan nada de momento, pero sí que cambien de opinión. Una presentación convincente de que existe vida extraterrestre es un ejemplo de este tipo de discurso.
- **Llamada a la acción**. Usted desea que los oyentes hagan algo después de escuchar su presentación, tal como firmar una petición, leer un libro o comprar un producto.

²⁸ <http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-modernas-persuasion/persuasion-comercial-publicidad>

Su papel.

La impresión cuenta, y esto es especialmente cierto en la oratoria persuasiva. Si bien el contenido de su mensaje es importante, de igual peso es la opinión que la audiencia tenga de usted. A sus oyentes usted debe agradecerles, ellos deben creerle y respetarlo antes de que adopten sus ideas. Ellos deben verlo como alguien que tenga necesidades e intereses similares a las de ellos. La opinión que tengan de usted la basan en su:

- **Conocimiento.** Usted debe estar calificado para discutir un tema y ofrecer pruebas para apoyar su posición. Debe conocer bien el tema y ser presentar varias pruebas que apoyen sus ideas.
- **Reputación.** Su reputación se basa en sus actuaciones pasadas, los logros y reconocimientos. Asegúrese de que el público está familiarizado con sus calificaciones a través de su introducción, la publicidad del evento o incluso por sus propias palabras.
- **Sinceridad.** Debe comunicar sus ideas con convicción y creer que lo que usted propone es realmente benéfico para el público. La audiencia es suspicaz de alguien que está tratando de cambiarlos en algún modo, por lo que hay que dejar claro que tiene en cuenta sus intereses y no están buscando su apoyo por razones egoístas.
- **Entrega.** Si usted se ve tímido, la audiencia será menos propensa a aceptar sus ideas. Hable con firmeza y confianza, y establezca contacto visual con los oyentes.

La audiencia.

La forma en que presenta un mensaje persuasivo dependerá de quienes son los oyentes y qué actitudes tienen hacia el tema. Su audiencia puede ser:

- **Agradable.** Esta audiencia ya está de acuerdo con su opinión o punto de vista, por lo que simplemente tiene que fortalecer y reforzar su idea.
- **Apática.** Sus oyentes no se preocupan por su tema o su punto de vista, por lo que debe convencerlos de que la cuestión les afecta directamente. Este es el tipo más común de actitud.
- **Hostil.** El público se opone a usted, a su tema y / o su punto de vista. Usted debe ayudar a los oyentes a reconocer los méritos de su posición y hacerlos reconsiderar sus propias opiniones.
- **Desinformada.** Sus oyentes no son apáticos, sólo que no saben nada acerca del tema. Usted tendrá que enseñarles y convencerlos de su importancia.
- **Mixto.** El público contiene más de uno de los tipos mencionados. Usted debe informar a los miembros del público y convencerlos de la importancia del tema, los

meritos de su punto de vista y el porque deben reconsiderar sus propios puntos de vista.

El peso de las pruebas

Cambiar la mentalidad de la gente es difícil. Su público piensa que ya tienen una visión racional del tema, sea cual sea ese punto de vista. Su tarea es proporcionar las pruebas de que necesitan cambiar sus puntos de vista. Usted debe despertar el interés de los oyentes, les ayudará a asimilar la nueva información y los orientará en la formación de nuevas creencias. Cuanto más ayuda les proporcione en el proceso, más éxito tendrá en persuadir a sus oyentes.

En un discurso persuasivo la credibilidad es el factor más importante, ya que si los oyentes no le perciben como alguien creíble, tendrá dificultad para convencerlos de adoptar su punto de vista o hacer algo. Sin embargo, existen otros dos factores que también tienen una gran influencia en el público:

- **Lógica.** Para convencer a su audiencia usted debe aportar pruebas de fuentes externas que puedan dar el soporte y apoyo a su posición. La investigación es valiosa en este sentido. Sus pruebas y el razonamiento deben de ser coherentes y apoyar lo que presenta.
- **Emociones.** Pocas personas serán persuadidos únicamente con la lógica. Las emociones aportan una gran parte en la voluntad de la gente para cambiar sus opiniones. Despertar emociones como alegría, tristeza, temor, ira, culpa y amor en los oyentes y relacionarlos con su tema es un instrumento eficaz.

Recuerde, los oyentes siempre quieren saber, “¿Qué hay para mí?”, consecuentemente, los discursos persuasivos más exitosos responden esta pregunta. Construya su discurso sobre puntos que interesen al público y no en sus propios intereses. Por ejemplo, si desea persuadir al Consejo de la ciudad²⁹ para construir un camino a lo largo de la orilla del río, señale cómo la gente del pueblo y las empresas locales se beneficiarán de la vía, en lugar de cómo el camino le beneficiará a usted, como un ávido caminante.

²⁹ En ocasiones también llamado Ayuntamiento de la ciudad.

Organizando su mensaje.

Una vez que ha determinado su propósito, el tipo de audiencia y reunió la información para sustentar su propósito, ya está listo para organizar la presentación. Hay varios enfoques que puede elegir:

- **Problema / solución.** Presente el problema, a continuación, presente su solución, explicando por qué es la mejor. Luego, hable sobre cómo poner en práctica la solución y lo que el público puede hacer para contribuir. Por ejemplo, si va a dar un discurso sobre la contaminación del agua a nivel local, puede comenzar mencionando que la contaminación del agua ha aumentado dramáticamente en su comunidad, y que el año pasado más de 2000 peces murieron en el lago, posteriormente podría seguir con los efectos que la pérdida de peces tiene en la comunidad, para concluir mencionando las principales fuentes de contaminación. Luego decir su solución para el problema y lo que los oyentes pueden hacer para ayudar.
- **Proposición de pruebas.** Comience con una declaración de su propuesta, a continuación, siga con las pruebas que la sustentan. Por ejemplo, si su objetivo es persuadir a los oyentes a votar por una propuesta, debería empezar por decir, *“Vote por la proposición A, que ofrece más dinero a nuestras escuelas”* continúe con las razones y una frase de cierre fuerte. De esta forma, le está diciendo a los oyentes de inmediato lo que quiere de ellos. Este enfoque funciona mejor con el público que es agradable, apático o desinformado, pero podría desagradar a los oyentes hostiles.
- **La ventaja comparativa.** Comience mencionando el problema, identifique posibles soluciones y compare sus respectivas ventajas y desventajas. Explique su solución y muestre porque tiene más ventajas y menos inconvenientes que las demás.
- **Secuencia motivada.** Esta estructura del discurso de cinco pasos que se puede adaptar a casi cualquier tema:
 1. **Atención.** Aproveche la atención del público con su apertura y dirija la atención hacia su tema. *“Nuestro rápido aumento a los impuestos de propiedad, están apoyando un gasto desenfrenado de nuestro gobierno”*.
 2. **Necesidad.** Muestre la necesidad o el problema existente, explicando por qué es importante para los oyentes. *“Los impuestos a la propiedad deben ser reducidos y el gasto público estará bajo control”*
 3. **Satisfacción.** Presente su solución a la necesidad o problema, mostrando la forma en que responde a la necesidad o resuelve el problema. Apoye su posición con pruebas. *“La propuesta B reduce los impuestos a la propiedad y limita el gasto gubernamental”*.

4. **Visualización.** Haga un esquema de las futuras condiciones, intensificando el compromiso del público a su posición. Muestre cómo serán las cosas si la solución es adoptada o lo que sucedería si se rechaza. *"Si esta propuesta falla, nuestros impuestos seguirán aumentando, y muchas personas perderán sus hogares."*

5. **Acción.** Dirija el acuerdo y compromiso que ha ganado hacia actitudes o acciones positivas que tengan o hagan sus oyentes. *"Vote sí a la propuesta A."* Sea cual sea el enfoque que usted elija para su discurso, no se olvide de la posición contraria. Refute los argumentos de ellos, comenzando con los más fuertes, y concluyendo con los más débiles. Los oyentes recuerdan mejor lo que se dice al final, por lo que pensarán que la posición opuesta es débil. Por consiguiente, el último punto a mencionar de propuesta debe ser el más fuerte, porque es más probable que su público lo recuerde.

INSPIRE A LA AUDIENCIA

Como parte del liderazgo, una de las labores principales es el inspirar a su equipo. Y como ya se menciona, uno de los tres tipos de discursos persuasivos es el discurso que inspira a la audiencia.

El propósito de un discurso inspirador es motivar al público para mejorar personal, emocional, profesional o espiritualmente. Éste anima a los oyentes a lograr un mayor éxito, adoptar metas o ideales más altos, o contribuir al éxito o metas de una organización. Los discursos de inspiración más comunes son los de inauguración, los discursos para motivar a los negocios o equipos deportivos, los discursos o mítines políticos y los sermones religiosos.

Un discurso inspirador lleva a la audiencia un sentimiento de compañerismo y deseo compartido, genera el entusiasmo de la audiencia, a continuación, propone un plan y hace un llamado a la audiencia a seguir este plan. El discurso inspirador se basa más en la apelación emocional que en los recursos lógicos que se encuentran en los otros tipos de discursos persuasivos. Se esfuerza por:

1. Conectar con los sentimientos, temores y metas del público en este particular, tiempo y ocasión.

2. Explicar por qué y cómo la situación está cambiando, o por qué estos sentimientos, temores y metas pueden ser inadecuadas o contraproducentes.
3. Motivar y desafiar a los oyentes a adoptar los sentimientos más nobles, los valores y objetivos más elevados, incluyendo los beneficios de hacerlo.

Conectando con la audiencia.

Para inspirar a los oyentes, usted debe hablar de un deseo, necesidad o preocupación que ya sientan o uno que aun no hayan identificado. El **Dr. Abraham Maslow**³⁰ identificó cinco necesidades humanas básicas:³¹

- Fisiológicas: Aire, comida, bebida, dormir, abrigo, calor.
- Seguridad: Seguridad, estabilidad, protección del daño, la estructura, el orden.
- Aceptación y amor: El afecto, la aceptación y aprobación por parte de un grupo.
- Estima: La autoestima, el autorrespeto, la autoconfianza, los logros, la reputación, el prestigio, el reconocimiento, el estatus, las habilidades, la independencia
- Autorrealización: Realización del potencial, El desarrollo propio. .



Fig. 1. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow³²

Si toca y construye en base a estas necesidades su discurso, usted será capaz de inspirar a su público.

Para este tipo de discurso, un conocimiento profundo de la ocasión y los oyentes es fundamental ¿Cuál es el propósito de su charla? ¿Qué mensaje quiere transmitir? ¿Cuáles son los antecedentes de los de los oyentes? ¿Qué necesidades tienen? ¿Qué es lo importante para ellos? ¿Qué están pensando? ¿Qué quieren oír? Con esta información, usted puede atender sus necesidades e inquietudes y desarrollar un plan para inspirarlos.

³⁰ Psicólogo norteamericano, se le considera el iniciador de la corriente llamada Psicología Humanista.

³¹ Fernando Arias Galicia, *Administración de...*, pag. 49-72

³² <http://coachingaccion.files.wordpress.com/2009/04/maslow.jpg>

Supongamos que una empresa está experimentando una importante reorganización. Lo deseable es que los empleados acepten los cambios y ayuden a la compañía a ser mejor que sus competidores. Los empleados estarán preocupados por sus puestos de trabajo (¿Aun tendré uno? ¿Qué hay de la paga?) – **Necesidad: Seguridad**. Estarán preocupados la cuestión de formar parte de un equipo (¿Me adaptaré a un nuevo equipo de trabajo y a un nuevo ambiente? ¿Le agrado a la compañía?) – **Necesidad: Aceptación y amor**. Ellos se preocupan por su valor para la compañía (¿Mantendré mi actual cargo o seré degradado? ¿Mis habilidades siguen siendo importantes?) – **Necesidad: Estima**. Ellos se preocupan de su crecimiento personal (¿Tendré oportunidad de ser ascendido? ¿Podré alcanzar mis metas?) – **Necesidad: Autorrealización**.

Antes de que pueda inspirar a estas personas a recibir a los cambios que se avecinan y de rendir al máximo de sus capacidades, debe abordar estos problemas de cada necesidad. Después de todo, un empleado va a tener dificultades para seguir cualquier causa, si está preocupado de perder su trabajo en el proceso. En primer lugar, usted debe hacer sentir a los empleados que sus puestos de trabajo están seguros, que son valorados como equipo e individualmente, y que la empresa reconoce sus numerosas contribuciones y quiere que ellos desarrollen su potencial. Una vez que los oyentes se den cuenta de que usted entiende sus inquietudes y reconocen sus logros, serán más receptivos a su mensaje.

Cambiando el *Status Quo*.³³

Después de conectarse con el público, el siguiente paso es explicar por qué y cómo se van a producir los cambios, o por qué las actuales actitudes, sentimientos, valores, preocupaciones, esperanzas, deseos, temores y metas de los oyentes, pueden ser inadecuada o contraproducentes. Por ejemplo, un discurso inspirador de un mitin político, podría hablar de cómo y por qué la actual dirigencia política llegó al poder, sus errores, y como éstos han afectado a la comunidad y a los mismos oyentes, y cómo la complacencia de los oyentes permitirá que más errores se cometan.

³³ El estado actual en que se hacen las cosas.

Inspírelos.

La última parte de un discurso inspirador está dedicado a la necesidad de cambio, lo que los oyentes pueden hacer para lograr este cambio, y los beneficios que este cambio traerá para todos. Usted debe motivar y desafiar a los oyentes a adoptar actitudes más nobles, sentimientos, valores, esperanzas, deseos, conductas y objetivos más elevados; y debe mencionar las ventajas que los cambios les traerán. En algunas situaciones, tal vez quiera hablar de las dificultades que se encuentran en el proceso y qué pasará con aquellos que no cooperen o que tratan de evitar que el cambio ocurra.

¿Cómo decirlo?

Puede añadir drama e impacto a su discurso si:

- Usa citas, historias y anécdotas de interés humano y de superar la adversidad y lograr el éxito, éstas atraerán el interés del público y darán sentido a su mensaje.³⁴
- Usa palabras que lo unan al público y establezca un enlace entre usted y ellos. Por ejemplo usando frases como *“a todos nosotros”*.
- Usa palabras vividas que permitan a los oyentes a visualizar todas las cosas buenas que les pasarán si hacen lo que les dice que hay que hacer.
- Usa Verbos de acción para transmitir el poder.
- Utiliza palabras positivas, no críticas para incitar a la acción.

Este tipo de discurso, más que cualquier otro, depende de la calidad y el estilo de su modo de expresarse. Su presentación debe ser directa y precisa, mostrando que realmente se preocupa acerca de cómo reaccionarán sus oyentes. Debe demostrar a los oyentes que usted es sincero y cree en su mensaje. Tenga confianza y fuerza, y muestre entusiasmo y vitalidad. Utilice el lenguaje corporal para demostrar su convicción. Sus gestos deben transmitir la energía y el poder.

Su conclusión debe ser emocionante, poderosa y dinámica. Esto debería desafiar al público o demandarles a que se comprometan con su causa, y la conclusión debe dramatizar los beneficios de hacerlo así. Finalice con una frase final memorable.

³⁴ Paul Endress, “The Art of Persuasion”, The Toastmasters Magazine, EUA, Mayo 2008, pag. 18-21

Capítulo 4

APOYAR O REBATIR UNA PROPUESTA

EL DEBATE

Pensando en la necesidad que existe diariamente de apoyar o rebatir propuestas, ya sean propias o generadas por otras personas, el *Club Toastmasters* ha pensado en el debate para mejorar dicha habilidad. Ya que el debate es la forma de enfrentar oralmente una propuesta con las posturas contrarias a ella.

Un debate es un evento de discursos en los cuales dos personas o dos equipos usan discursos razonados para discutir sobre un determinado tema. El objetivo inmediato de cada equipo es convencer al panel de jueces y al auditorio de que sus argumentos sobre el tema en discusión son mejores que los del equipo contrario. Cada equipo puede usar peticiones y argumentos que contengan una carga emocional, sin embargo, el debate está generalmente caracterizado por un énfasis en la lógica más que en la parte emocional.

Cuales son los beneficios de debatir

Todo aquel que participa en un debate formal recibe una oportunidad para desarrollar las tres habilidades básicas –escuchar, pensar y hablar- que son el fundamento del programa *Toastmasters*. El debate obliga a los participantes a dar respuestas rápidas, argumentos coherentes, y hacer una clara presentación de sus puntos de vista. Además, si se debate sobre un tema de importancia actual, los participantes y el auditorio tendrán la oportunidad de desarrollar una opinión bien informada.

Organizando el debate

Cualquier debate debe iniciar con la propuesta o tema a ser debatido. En todos los casos este debe ser una declaración que solicite un cambio de la forma en la cual actualmente se hacen las cosas. La propuesta puede ser de algunos de estos tres tipos:

- Legal
- Hechos, o
- Creencias

Los mejores temas son los basados en aspectos legales. Esto es debido a que una propuesta de un hecho deja poco espacio para la argumentación, y una propuesta basada en una creencia u opinión a menudo permite demasiado espacio para la argumentación. Para proporcionar un mayor interés en el debate en los participantes y el auditorio, se debe cuidar de que la propuesta no proporcione ventaja injusta a alguno de los bandos.

El establecer la propuesta en esta forma proporciona a los oradores una oportunidad para tomar partida: Un orador u oradores tomaran el lado positivo de la propuesta,³⁵ mientras que el otro orador u oradores tomaran el lado negativo.³⁶ Cada equipo entonces es identificado como *“el positivo”* o *“el negativo”*. Antes de proceder con el debate, todos los participantes deben ponerse de acuerdo en la declaración de su propuesta, asegurándose que esta está clara y suficientemente indicada.

Todos los debates consisten de discursos constructivos y de refutación de cada lado. Cada debate inicia con el primer orador positivo presentando la propuesta y definiendo los términos controversiales o poco claros en su forma de hablar. Cualquier desacuerdo en la forma de hablar debe mencionarse por el primer orador negativo.

Presunción y carga de la prueba

La presunción en un debate es que la forma de hacer las cosas es satisfactoria hasta que se demuestre lo contrario. La carga de prueba por lo tanto, está sobre los que apoyan la propuesta, ya que ellos son las o personas quiénes desean causar el cambio y quiénes introducen la propuesta, queriendo probar que la condición presente requiere un cambio.

Elementos

Un debate presenta un numero de preguntas importantes que deberán responderse con un SI por los positivos y con un NO por los negativos. Estos elementos deben ser sustentados con evidencias. Para ser más efectivo, los positivos deben explorar cada elemento en el parafraseo de la propuesta y deben estar preparados para responder a algunos elementos comunes.

³⁵ Sus argumentos serán en el sentido de apoyar la propuesta, así como de mostrar sus beneficios.

³⁶ Sus argumentos giran en torno a oponerse a la propuesta y mostrar el perjuicio que conlleva.

La mayoría de la literatura sugiere que los elementos principales para los positivos son:

1. ¿Hay necesidad o deseo de un cambio?
2. ¿Hay un plan por el cual la necesidad pueda satisfacerse?
3. ¿Son los beneficios del plan mayores que las desventajas?

Los elementos para los negativos serian los opuestos:

1. El sistema actual es satisfactorio.
2. El plan propuesto podría ser desventajoso.
3. El cambio propuesto podría no ser una solución práctica al problema.

Cuando se planea un debate, el numero de elementos dentro del parafraseo de la propuesta debe estar limitado por razones de tiempo y claridad.

PREPARACIÓN PARA EL DEBATE

En la preparación del debate, los participantes deben analizar la propuesta y los argumentos a favor y en contra de su opción para determinar:

- Si el problema está dentro del parafraseo,³⁷ y
- Si el parafraseo implica una ventaja para uno u otro equipo.

Después, se debe estudiar el fondo de la pregunta para determinar por qué emergió la propuesta del debate. A continuación, recolectar todos los argumentos y evidencias que puedan encontrar relacionadas con la propuesta. En este punto, necesitará precisar la pregunta y desechar todo el material sobrante. Si es posible, llegue a un acuerdo con el equipo contrario acerca del material a excluir. Por ejemplo, ambos lados acuerdan que la constitucionalidad de una propuesta debe ser considerada irrelevante debido a que la Constitución ha sido enmendada muchas veces y puede ser enmendada nuevamente. Recolecte tanta evidencia como sea posible, asegúrese de anotar las referencias. Muchos participantes han encontrado útil organizar la evidencia en tarjetas, las cuales las mantienen frente de ellos durante el debate.

³⁷ Paráfrasis es la explicación del contenido de un texto para aclararlo en todos sus aspectos y facilitar su comprensión.

Llegue temprano al lugar del debate y confirme la ubicación del tomador de tiempo. Asegúrese de establecer el significado de las señales.

Alegatos

Los alegatos son declaraciones que vienen directa o indirectamente del análisis de las propuestas y de los argumentos, y las cuales son usadas para apoyar los elementos presentados. Un alegato, sin embargo, no es la prueba, ni se verá como un elemento en el debate. Los alegatos positivos usualmente hacen una demanda para un cambio inmediato de la forma de hacer las cosas, implicando que este cambio no solo soluciona el problema, sino que actuará con ventaja en el futuro.

Al desarrollar sus alegatos, el positivo usualmente señalará cómo su plan es capaz de una administración práctica. Los alegatos del negativo se opondrán a ellos en cada punto. Por ejemplo, el negativo asegurará que el sistema actual está operando satisfactoriamente y que los ajustes necesarios ya están hechos para cualquier mal mencionado por los positivos. El negativo deberá señalar que los peligros y males implícitos en el cambio propuesto sobrepasan cualquier beneficio. El negativo debe entonces retar a la administración del plan y su promulgación, precisando también sus debilidades.

Construyendo su Caso

Cada equipo debe construir su caso, lo que significa presentar sus argumentos en una manera formal y metódica. Normalmente, un caso se construye a partir de 3 a 5 alegatos principales, cada uno respaldado por evidencia para soportar los elementos del debate. Soporte cada alegato usado para construir su caso con evidencia valida recolectada en la investigación. Ningún alegato podrá sostenerse si no esta respaldado con evidencia.

Tipos de Casos Para el Positivo:

El **caso pila de elementos** es uno de los tipos más comunes de casos. En este método el positivo usa elementos comunes para soportar su posición y debe

- Establecer que las condiciones existentes demandan un cambio de la forma en que se hacen las cosas
- Identificar un plan el cual proporcione el cambio, y

- Mostrar que el cambio propuesto mejorará la forma de hacer las cosas.

En este caso se aíslan los elementos inherentes en la propuesta y se presentan las evidencias lógicas que soporte estos elementos; un **caso pila de elementos negativo** se construye probando lo contrario. Por ejemplo si el debate fuera el aspecto legal del robo. En un estado, por ejemplo, robo está definido como: “el *rompimiento e introducción* a una *propiedad con la intención* de cometer una *felonía o daño a un tercero*”.³⁸ Todas las palabras en *cursiva* son los elementos constitutivos y el positivo tendrá que probar cada una de ellas para ganar el debate. Si el positivo prueba que el acusado rompió, se introdujo, pero falla al probar la intención, el acusado puede acusársele de un delito menor, pero no de robo, debido a que el positivo no demostró todos los elementos.

Un **caso de cadena de razonamiento** es un refinamiento del caso de pila de elementos y emplea una serie de silogismos relacionados lógicamente uno a otro. Por lo tanto, si un silogismo de la serie es aceptado, es razonable aceptar los demás.

El **caso temático** es aquel en el cual el positivo introduce dos o más alegatos usando los métodos usados en el caso de pila de elementos, luego une estos alegatos en el cambio propuesto.

El **caso disyuntivo** es aquel en el cual el positivo presenta dos alegatos que no están relacionados. Si alguno de los alegatos se mantiene en el debate, el positivo ha soportado la propuesta. Esta técnica obliga al negativo a lidiar con ambos alegatos.

El **caso residual** esta basado en la idea de que la razón para aceptar la propuesta es la falla de otras soluciones. El positivo normalmente discute varios intentos que se han hecho para corregir el problema y señala que ninguno de estos ha sido exitoso. La propuesta del positivo es entonces adelantada con posibilidad de éxito.

Tipos de Casos para el Negativo:

El **caso de *status quo* dinámico** es uno de los más efectivos cuando se construye el caso negativo. En esencia es un caso de “*ajuste y reparación*” construido en la idea de que la

³⁸ Edgard Baqueiro Rojas, *Derecho Civil*, México 2009, pag. 282

forma de hacer las cosas está cambiando rápidamente y que los ajustes necesarios ya están hechos. El negativo usualmente señala que el positivo ha exagerado los males del sistema actual. Posteriormente, después de minimizar los males, apunta que los ajustes necesarios están implementados. Si el negativo puede refutar los males señalados por el positivo y establecer que los ajustes están siendo realizados, ha debilitado el elemento *necesidad* del positivo. En este tipo de caso el negativo normalmente señala nuevos males que podrían emerger del cambio radical propuesto por el positivo. El negativo también tiende a señalar que el plan positivo sería imposible de administrar y no alcanzaría las necesidades establecidas en la primera parte de los argumentos negativos.

El **caso plan contrario** permite que el negativo generalmente admita parte de la necesidad como la presentada por el positivo. El negativo entonces sugiere una propuesta alterna que es diferente de la del positivo, y que solucionará los problemas señalados por el positivo en su análisis de la propuesta. El negativo citará las ventajas de su plan, minimizando y debilitando el plan del positivo. Recuerde, en un caso de esta naturaleza, el negativo asume que la carga de la prueba del plan contrario no solo alcanzará la necesidad sino que será una mejor solución que la propuesta del positivo. En esencia, el negativo toma parte del rol normalmente asumido por el positivo. Esto significa que los planes del positivo deberán ser significativamente diferentes. Un asunto de ética está involucrado al presentar un plan contrario, y el negativo no debe esperar que hasta que el segundo discurso constructivo para presentarlo. Por el contrario, el primer orador negativo debe explicar que usará un plan contrario, y el orador debe desarrollar en su discurso el plan contrario tan completo como sea posible.

El **caso incluso si** refuta la necesidad de un cambio y luego procede para mostrar que *“incluso si”* el *status quo* fuese insatisfactorio, la propuesta del positivo no sería ventajosa o practica. El alegato que no hay necesidad de abandonar el *status quo* es básico al caso *“incluso si”*, e, incluso si las condiciones fueran tan malas como el positivo menciona, la propuesta del positivo resultaría incluso en males mayores.

El caso **refutación directa**, en la cual cada argumento presentado por el positivo se trata, se contradice y se derrota por el negativo. En esta categoría pueden construirse varios tipos de casos:

- La **aproximación escopeta**, en la cual el negativo simplemente ataca cada uno y cada premisa que el positivo presenta. Este es uno de los métodos más débiles para construir el caso negativo. Un método mejor es:
- **Resumir los argumentos del positivo** en alegatos claves y claramente establecer el caso *pima facie*.³⁹ El negativo entonces toma los principales puntos con un rifle en lugar de una escopeta.⁴⁰

RESPONSABILIDADES DE LOS ORADORES DURANTE EL DEBATE

Discursos constructivos

Orador Positivo #1

1. Dar una introducción
 - a. Establecer la propuesta y definir los términos de la propuesta.
 - b. Mostrar el propósito e importancia del debate
 - c. Establezca los términos generales.
 - d. Resume la posición positiva.
2. Establezca el cuerpo (prueba) del caso.
 - a. Cubre el *elemento necesidad* (o el que sea el principal primer argumento)
 - b. Apoya el primer elemento con ejemplos, hechos, siempre aportando las referencias.

Orador Negativo #1

1. Después de saludar al auditorio, acepta o rechaza definición de términos presentados por el orador positivo #1 y cubre cualquier información faltante de la introducción del debate presentado.
2. Resume la posición negativa, y da una refutación general de los puntos cubiertos por el positivo #1.
3. Presenta la parte de argumento negativo.
 - a. Cubre el argumento "*no hay necesidad*", o cualesquiera que sea su primer elemento.
 - b. Proporciona evidencia y pruebas de sus alegatos.

³⁹ Lo mas aparente

⁴⁰ Un rifle hace un disparo lineal y centrado, una escopeta dispara muchas postas pequeñas en un radio ampliado, pero con menor eficacia.

Orador Positivo #2

1. Da una breve refutación de los cargos o preguntas del orador negativo #1 y se refiere nuevamente a la propuesta que están haciendo.
2. Da su parte del cuerpo del caso.
 - a. Cubre el elemento “*es práctico*”, o cualquiera que sea el segundo elemento del caso.
 - b. Cubre el elemento “*beneficio*”, o el que sea su tercer argumento.
 - c. Proporciona la evidencia que prueban sus elementos.
3. Resume sus argumentos.
4. Proporciona el cierre del caso positivo restableciendo su posición y apelando a la audiencia para aceptar su caso.

Orador Negativo #2

1. Refuta los cargos o preguntas del orador positivo #2.
2. Da una parte del cuerpo del argumento negativo.
 - a. Cubre el elemento “*impráctico*”, o cualquiera que sea su segundo argumento principal.
 - b. Cubre el elemento “*sin beneficio*”, o cualquiera que sea el tercer argumento principal.
 - c. Proporciona evidencia para soportar los elementos.
3. Al cerrar la presentación negativa, restablece su posición e intenta asegurar la aceptación por parte de la audiencia.

Periodo de Refutación

Los discursos constructivos están seguidos por un periodo de revisión cruzada o refutación. Normalmente hay un lapso entre los discursos constructivos y el primer discurso de alegato. El equipo negativo, sin embargo inicia de tal manera que ellos pueden decidir cual línea de acción tomar en el periodo de alegatos.

Orador Negativo #1

1. Concentra su discurso en lo impráctico del plan positivo y señala nuevos males emergiendo de la adopción de este plan.
2. Debilita cualquier ventaja citada por el positivo en su plan.
3. Trata principalmente de probar que no hay necesidad de cambio del *status quo*.
4. Finaliza con un breve resumen.

Orador Positivo #1

1. Presenta el caso positivo en términos de lo que ha sido establecido y contradice directamente todos los argumentos de la oposición, señalando la debilidad en la estructura lógica.
2. Restablece todos los alegatos del equipo positivo
3. Finaliza con un breve resumen.

Orador Negativo #2

1. Resume el debate hasta este punto, enfatizando que los elementos cruciales están aún bajo consideración.
2. Refuta lo que el positivo ha establecido, especialmente el punto "*pima facia*"
3. Evita agregar nueva información.
4. Repasa todas las principales objeciones que el negativo tiene a la propuesta positiva.
5. Cierra con una suplica directa a la audiencia para concurrir con el negativo.

Orador Positivo #2

1. Analiza el debate entero y resalte los elementos críticos.
2. Refuta los argumentos presentados por el negativo.
3. Ata todos los cabos sueltos y señale los argumentos positivos que han presentado.
4. Expone como *la necesidad* ha sido establecida y cómo el plan recomendado satisface dicha necesidad.
5. Cierra, solicitando a la concurrencia su apoyo a la posición positiva.

Capítulo 5

IMAGEN DE IMPACTO

Lo primero que la gente percibe de un conferencista es su lenguaje corporal, así que relájese y mantenga el control de sí mismo. Respire hondo y siéntase bien consigo mismo. Porque usted se verá tal y como se sienta consigo mismo.⁴¹

¿Sabía que siempre estamos juzgando y siendo juzgados? Conciente o inconcientemente juzgamos y categorizados a cada persona con la que nos encontramos, basados en gran parte en las ropas que está vistiendo⁴².

LA IMPRESIÓN ANTE LOS DEMÁS.

Al pensar como se es percibido por los demás, se dice que hay tres planos a observar:

El primer plano. Son los detalles que se eligen conscientemente sobre como quiere ser percibido por los demás.

- **La ropa:** es cómoda y suelta o ceñida al cuerpo.
- **El calzado:** es de tacón, elegante, de piso o tenis.
- **El pelo:** tiene un corte moderno o conservador. Sus cuidados: requiere unos pocos segundos para peinarse o requiere de cuidados y tratamientos.
- **Las uñas:** son largas, cortas, pintadas y de que color.
- **Perfume:** Usa perfume o no.
- **La cantidad de maquillaje.**
- Incluso (hasta cierto grado) la apariencia de nuestro cuerpo mediante el ejercicio y la alimentación.

El segundo plano: Consiste en aquellos elementos que revelan en forma inconsciente y pasiva nuestra forma de ser, de pensar, de comportarnos:

- Camina erguido o encorvada.
- Se sienta en la silla o solo en la orilla.

⁴¹ Gaby Vargas, *Comunícate Cautiva y Convence*, México 2005, pag. 34-37

⁴² Karen Hudson, "You are what you wear...", *The Toastmasters Magazine*, EUA, Abril 2008, pag. 24-27

- Mantiene los brazos cruzados o abiertos.
- Al saludar con la mano aprieta fuerte, débil o casi ni toca a la otra persona.
- Aclara la garganta con frecuencia.
- Habla muy rápido o muy lento.
- Tiene la piel bronceada o pálida.
- Suda mucho.
- Tiene algún tatuaje.

El tercer plano de lectura: Estos son los detalles activos y más sutiles que revelan el carácter de la persona. Éstos requieren un análisis minucioso para no caer en conclusiones equivocadas:

- Es sensible o torpe.
- Abierta o tímida
- Cómo y en que gasta su dinero
- Qué pasatiempos tiene
- Cómo trata a su pareja, hijos e incluso mascotas
- Es generoso o tacaño
- Es agresiva o tranquila
- Es trabajadora o floja.

Esos tres planos ayudan a crear una impresión primaria de cómo alguien es percibido por el resto de las personas.

La Postura Corporal

La postura es la expresión física de cómo nos vemos a nosotros mismos, cuanto nos valoramos, y cual es nuestra autoimagen. Y aun más importante, eso se lo estamos diciendo a los demás, es decir por medio de la postura, también, les mostramos a los demás como deben tratarnos. El mundo nos percibirá en función de cómo nos sentamos, caminamos y manejamos nuestro cuerpo. Es decir con nuestra postura y movimientos nos presentamos como ganadores o perdedores y así es como nos tratarán.

Las personas exitosas enderezan la cabeza y echan los hombros para atrás, caminan con el cuerpo erguido, su tono de voz es firme, seguro y lleno de color y tienen una sonrisa en los labios y su mirada es suave. Esta postura refleja a una persona acostumbrada a estar

en la cima. Lo anterior se debe según los estudios a que existe una marcada relación entre tener un cuerpo erguido, balanceado y ágil con una realización personal, una alta autoestima y un fuerte deseo por llegar a la altura de logros humanos.

Para tener esa imagen de éxito, antes de atravesar cualquier puerta imagine que hace una entrada triunfal contraiga el estomago, estire su columna, eche los hombros para atrás, cree un espacio entre el tórax y la cadera, mira de frente y sonría con confianza, en simple, imagine que lo están viendo en traje de baño. Con esa postura, se verá unos centímetros más alto, unos kilos más delgado y mejorara su voz. Además será benéfico para su columna vertebral.

Esta postura puede ser incomoda al principio, pero si la mantiene todo el tiempo se acostumbrará a ella, y lo importante siempre se sentirá como un ganador y siempre les estará diciendo a los demás que lo es. Recuerde que si asume una actitud terminara adoptándose a ella. Y si se ve bien ¡Se siente bien!

¿SER O ESTAR ELEGANTE?

Elegancia evoca muchas impresiones. Es algo difuso, intangible y misterioso que logran determinadas personas y las hace especialmente atractivas. Alguien que nos dice todo sin decir nada y cuya personalidad es mas importante que las cosas que posee.

¿Cómo describir la elegancia?

- La elegancia no es una cualidad que se de vez en cuando o en una circunstancia determinada, porque, en realidad, mas que “*estar elegante*”, de lo que se trata es de “*ser elegante*.”⁴³
- La ropa y los cosméticos no logran ocultar la pobreza de actitud que tenga un individuo.

⁴³ Jonathan Godoy, “¿Causas una buena impresión?”, Men’s Health, México, Año 13 No. 3 Marzo 2006, pag. 48-49

- La elegancia no se quita y se pone como un vestido, sino que se adquiere en un largo proceso de elecciones personales. La palabra elegancia viene de “elegir”. De ahí su valor.
- La elegancia es exigente, y fácilmente se puede perder. El abandono, la pereza y el desinterés pueden producir auténticos estragos.
- Detrás de un comportamiento elegante hay inteligencia y voluntad. La inteligencia nos ayuda a escoger lo mejor y la voluntad favorece que lo llevemos a al practica.

La elegancia en el vestir

- Como decía Coco Chanel⁴⁴: “La elegancia es eterna mientras que la moda es pasajera”.
- Cada época tiene cánones de elegancia que responden a la sensibilidad estética del momento. Sin embargo, una persona anticuada nunca es elegante, porque la elegancia siempre tiene un toque de vanguardismo.
- Aunque la moda no sea una garantía de belleza, tampoco lo clásico tiene ese privilegio.
- Lo más llamativo o lo más ostentoso, nunca será lo más elegante, sin embargo un traje negro debe llevar un destello discreto como una corbata roja.⁴⁵
- La elegancia se crea en torno a un sello personal, a un estilo particular, en el que puede estar presente la moda, pero en forma discreta.
- Hay que evitar los estereotipos, lo muy común o popular, porque siempre despersonalizan.
- Hay que tener cuidado al elegir la vestimenta, ya que la frivolidad nos delata como personas poco inteligentes.

La elegancia como actitud.

- La elegancia se asocia con el silencio, con saber escuchar y callar.
- La persona elegante cuida lo que dice para no apabullar a los demás con palabrería exagerada y para no caer en comentarios inoportunos.
- La elegancia también esta presente en el modo de llevar la conversación, en los temas que se tratan, en los que se omiten y, por supuesto, en el vocabulario que se utiliza.
- La forma de hablar de una persona dice más que su vestuario.

⁴⁴ Importante diseñadora de modas del siglo XX.

⁴⁵ Ernesto Zúñiga, “Vestido para gobernar”, Men’s Health, México, Año 16, No. 7, Julio 2009, pag. 56-57

Se puede concluir que en la manera de hablar, de moverse, en las expresiones del rostro, en el vocabulario que utilizamos, en las prendas que elegimos, en los temas de conversación, en el modo como resolvemos las situaciones conflictivas, en el tono de la voz, en el respecto que manifestamos y en los detalles de educación, está la elegancia. Aunado a esto, hay que recordar que todo esto debe rodearse con una actitud de sencillez y naturalidad.

LA VOZ ¿QUÉ DICE?

Escuchar y analizar la voz de otra persona es una experiencia neurobiológica.⁴⁶ La gente reacciona inconscientemente al sonido de la voz de las personas. La voz afecta la forma en que percibimos a alguien; por su voz, podemos asumir que una persona es poco inteligente, protagónico, exitoso o nervioso, e incluso, si se encuentra bien de salud. Lo anterior debido a que la voz puede revelar lo que le sucede psicológicamente porque el habla está muy ligada con áreas del cerebro involucradas con las emociones, y por tanto la voz se afecta directamente por el sentir de esa persona.

De acuerdo con los expertos, la voz se analiza en cuatro grandes categorías:

1. **Tono:** alto o bajo;
2. **Volumen:** bajo, fuerte o que se desvanece al final;
3. **Calidad:** grave, rasposa, nasal, con gemido, resoplona o agresivo; y
4. **Estilo:** agitado, demasiado rápido, aburrido y plano, dulce, sexy o coqueto, demasiado lento, bien modulado, rico o entusiasta.

Tono.

- **Demasiado alto.** Quienes hablan en un tono muy alto o agudo, se les cataloga como personas inseguras, débiles, indecisas, inmaduras y se dice que no están en contacto o bloquean su sexualidad, porque, una persona excitada sexualmente, baja el tono de voz; y por otra parte, cuando una persona se enoja o esta nerviosa sus cuerdas vocales se tensan y el tono se eleva, por lo tanto una persona que siempre habla en ese tono de voz, puede reflejar un estado residual de enojo o un miedo permanente.

⁴⁶ <http://tmmz.wordpress.com/2006/11/10/no-5-vol-1-tu-voz-no-miente/>

- **Demasiado bajo** .En general, esta voz es más estética y se escucha con mayor facilidad. Sin embargo cuando la voz es muy grave, suena artificial y la persona suena pretenciosa. Esto suele suceder entre personas que se sienten inseguras y piensan que hablando en un tono bajo, la gente los tratara con mayor respeto.

Volumen

- **Muy bajo.** Si no es por un problema de salud, quienes tienen por costumbre hablar muy bajo, suelen hacerlo para llamar la atención. Les gusta que les pidan repetir las cosas y lo usan como una técnica de manipulación.
- **Muy alto.** Los que hablan gritando, lo hacen para llamar la atención. Por lo general quienes hablan así, se proyectan como personas, pomposas, arrogantes, socialmente torpes, controladoras, bravuconas y competitivas. Hablar a gritos se ha convertido en sinónimo de vulgaridad y poca educación.
- **Voz que se desvanece al final.** Este es comúnmente un indicador de baja autoestima. Los que hablan así, creen que lo que dicen carece de importancia y por eso su voz se va apagando. No respiran correctamente, inhalando por la boca y sacando el aire al hablar. Su voz refleja dejadez, falta de control y seguimiento.

Calidad.

- **Voz temblorosa.** Quien tiene este tipo de voz, por lo general está alterada y nerviosa. Se preocupan mucho por como los va a percibir la gente y por ser aceptada. Son personas temerosas y tienden a ser neuróticas e incapaces de manejar las tensiones.
- **Voz agresiva.** La gente que ataca con su voz es de carácter fuerte, aparenta estar enojada, es muy competitiva y agresiva. Incluso, salpican una simple conversación con repentinos brotes de hostilidad que suelen ser incongruentes con el tema que se discute.
- **Voz nasal.** Quien tiene este tipo de voz pocas veces es tomado en serio y con frecuencia son injustamente juzgados como poco inteligentes. La cualidad crispante de su voz hace que suenen insatisfechos, como si algo no estuviera bien, como si estuvieran perdiéndose de algo.

Estilo

- **Voz profunda, sonora, entusiasta y rica** .Una voz que proyecta los tonos adecuados, lo dice todo. Quien la posee, expresa sofisticación, sensualidad, y

seguridad emocional. Esta voz es pausada, varia en timbre, volumen y tono. Expresa amor, enojo, alegría, compasión, tristeza, miedo o duda. Las personas con este tono parecen controlar totalmente sus vidas.

- **Voz deliberadamente sexy.** Las personas que siempre usan un tono de voz cadenciosa, resoplona y sexy, es muy probable que se estén en un juego de manipulación. Por lo general estos seductores tienen un gran ego y sienten que pueden usar a otros en su beneficio. Quienes tienen este tipo de voz se perciben como poco confiables.
- **Hablar demasiado rápido** Este tipo de personas se perciben nerviosas, inseguras, y con baja autoestima. Es por eso que, inconcientemente se apuran a contar todo de un tirón. En el fondo no creen que otros se interesen en lo que tienen que decir. Según los estudios, es uno de los patrones de habla que mas molesta, ya que la ansiedad es contagiosa.
- **Voz deliberadamente lenta y pausada.** Quien habla así no quiere cometer ningún error, pero, pausar las palabras para que todos capten la atención, hace que la persona se proyecte como arrogante. Como esta tan absorta en si misma, en decir lo correcto y verse interesante, y no pone atención en las otras personas.
- **Voz demasiada dulce.** Son los que hablan con palabras melosas y tonos muy suaves. Aunque se perciben como muy amables, es difícil confiar en alguien que siempre suena tan dulce, no es normal que alguien hable solamente de esa forma.
- **Voz plana y sin vida.** En estas personas la voz carece de tonos y no hay retroalimentación. Estas personas parecen no tener sentimientos, y con la voz marcan una distancia, que impide que la gente se acerque a ellos. Quienes hablan de esta manera son percibidas como apáticas, distantes o reprimidas. La poca variedad de tonos de voz se asocia con una baja autoestima, que teme ser descubierta y con un carácter pasivo-agresivo. Esta condición también puede reflejar depresión, tristeza o enfermedad.

Se puede concluir, al hablar sobre la voz, que no solo es lo que se dice, sino también como se dice.

Recuerde que tal y como lo dijo Napoleón Hill⁴⁷ al referirse a *“Puede vestir como un vagabundo, pero tener las ideas y actitud de un Emperador”*⁴⁸, y esa actitud le abrirá las puertas *“y su ferviente deseo lo llevará a alcanzar el éxito”*

⁴⁷ Escrito norteamericano, es considerado el autor de autoayuda y superación más prestigioso de todo el mundo.

⁴⁸ Napoleón Hill, *Piense y Hágase Rico*, México 1980, pag. 28

Capítulo 6

ENFATICE EL MENSAJE CON EL LENGUAJE CORPORAL

EL LENGUAJE CORPORAL

¿Porque es importante el lenguaje corporal? Es la primer pregunta que nos puede venir a la mente cuando vemos este capítulo. La respuesta es muy sencilla, el 70 o 80% de la información se transmite de manera no verbal,⁴⁹ y si nos olvidamos de esta parte, entonces el mensaje que queremos dar puede ser confuso y poco claro, e incluso a veces entendido de una forma totalmente diferente de cómo queremos.

En las conversaciones diarias con sus conocidos, usted mueve las manos y brazos, camina, hace contacto visual y cambia las expresiones faciales. Estos movimientos se llaman lenguaje corporal. El lenguaje corporal es tan importante al hablar en público como en las conversaciones diarias. Imagine a un orador que es sincero en su discurso pero que se pare rígidamente ante la audiencia durante todo el discurso sin moverse y sin mirar a nadie cuando habla. Sus palabras pueden comunicar que le importa el tema, pero su lenguaje corporal indica otra cosa. ¿El resultado? La audiencia duda de su mensaje.

El lenguaje corporal no sólo comunica seguridad y poder, sino que aumenta su credibilidad, ilustra y enfatiza los puntos que se están presentando y ayuda a liberar la energía del nerviosismo que pudiera tener. El lenguaje corporal se expresa en la postura, el movimiento, los gestos, las expresiones faciales y el contacto visual con la audiencia.

Postura del orador.

Aunque deberá moverse durante la presentación, ocasionalmente estará parado al hablar, especialmente en su introducción y conclusión o al presentar un punto importante. La postura que asuma mientras está parado es importante, porque indica su nivel de seguridad y comodidad. Si encorva los hombros y fija los ojos en el suelo, la audiencia pensará que es tímido y débil. Si repetidamente se apoya en un pie y luego en el otro, parecerá nervioso e incómodo y su audiencia podrá distraerse con sus movimientos. Pero

⁴⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_no_verbal

si se para derecho, con los pies ligeramente separados, y distribuye por igual tu peso en ambos pies y mira directamente a sus oyentes, comunicará confianza y aplomo.

Movimiento

El movimiento durante un discurso proporciona variedad a la audiencia. Cuando camina de un lugar a otro, atrae la atención de los oyentes y los involucra en la presentación porque lo seguirán sus ojos y sus cabezas.

En realidad, su trayectoria del asiento al podium al inicio de tu presentación es la primera oportunidad de usar el lenguaje corporal. Quiere aparecer seguro y listo para hablar, así que camine resueltamente al frente del salón con la cabeza en alto y los hombros atrás. Dese la vuelta y mire a la audiencia directamente, espere un momento y entonces comience a hablar. Cuando termine de hablar, regrese a su asiento de la misma manera.

Evite caminar de un lado a otro, buscar objetos en sus bolsas, balancearse de un pie a otro y dar brincos con los dedos de sus pies. Estos son hábitos nerviosos que distraen a la audiencia. En lugar de ello, presente parte de tu discurso desde un lugar, luego muévase hacia otro lado dos o tres pasos cuando haga una transición de un punto a otro en el discurso y hable desde la nueva posición. Avance hacia la audiencia para enfatizar puntos importantes. Si quiere dramatizar un punto importante, usa movimiento. Por ejemplo, si está describiendo una acción física tal como tirar una pelota o temblar de frío, represente su descripción moviendo su cuerpo adecuadamente. El movimiento deberá ocurrir ligeramente antes de que la parte verbal lo refuerce.

Gestos.

Los gestos son la parte más expresiva del lenguaje corporal y consisten de movimientos de la cabeza, hombros, brazos, manos u otras partes del cuerpo. Algunos gestos básicos demuestran:

- **Medida, peso, forma o localización.** Estas características físicas exigen gestos manuales. Por ejemplo, Si dice "*¡Se fue en aquella dirección!*", puede señalar dramáticamente en la dirección indicada.

- **Importancia o urgencia.** Muestre a la audiencia cuan importante es su punto. De un golpe con su puño en la palma de la otra mano abierta
- **Comparación o contraste.** Mueva ambas manos al unísono para mostrar similitudes, muévalas en direcciones opuestas para mostrar diferencias.

Para que tengan más impacto, los gestos deberán hacerse a un nivel superior al de los codos y lejos de su cuerpo, y deberán ser vigorosos y firmes para demostrar convicción y entusiasmo. Un movimiento amplio con la mano para demostrar distancia y un asentimiento de cabeza de arriba hacia abajo repetidamente para indicar aprobación agregará más a su mensaje que un movimiento de mano poco entusiasta o un movimiento descendente de cabeza poco notorio.

Los gestos también deberán ser completos y variados, porque, el mismo movimiento una y otra vez causa distracción. Haga los gestos más amplios para audiencias grandes para asegurarte de que incluso la gente en la parte posterior del salón pueda verlos.

Los gestos pueden significar muchas cosas y estos significados pueden variar de cultura a cultura, sin embargo algunos gestos son casi generales en todas las culturas:

- Los puños cerrados muestran poder o enojo.
- El puño cerrado puede exhortarlos a ponerse en acción, por ejemplo si quiere que su audiencia se una a usted en la lucha contra alguna injusticia.
- Las palmas abiertas indican generosidad y comprensión, por ejemplo, las puede mostrar al describir como alguien amablemente ayudo a un turista en apuros.
- El dedo índice apuntando hacia el techo quiere decir que las personas deberán poner atención a lo que esta diciendo.
- Los brazos cruzados frente al pecho proyectan fortaleza y determinación.
- Estrechar sus manos frente a su pecho comunica unidad.

Sin embargo, es recomendable estudiar el lenguaje corporal y su significado cuando se presente a una cultura o a un país diferente al que ya conoce.

Expresión Facial

El rostro de forma inconsciente comunica señales que indican la manera en la que los oyentes se supone deberán reaccionar o sentirse. Su expresión facial debe ser consistente

con los sentimientos o la información que esta comunicando. Los ojos, movimientos oculares, cejas y boca juegan importantes papeles al demostrar: tristeza, miedo, felicidad, enojo, frustración, nervios, emoción, aburrimiento, interés, asombro, cansancio, agresividad, seguridad y duda. Y cuando demuestra estos sentimientos, su audiencia los emulará.

- Muestre tristeza cerrando los párpados, torciendo los labios hacia abajo ligeramente y agachando la cabeza.
- Para mostrar sorpresa o incredulidad abre los ojos y levanta las cejas.
- Sonreír ampliamente demuestra felicidad.

Contacto Visual

El contacto visual juega un gran papel en cómo las personas se perciben unas a otras y como orador, usted deberá dedicarle mucha atención. En la cultura occidental, las personas creen más fácilmente a la gente que los mira a los ojos cuando están hablando. Si hace contacto visual con sus oyentes, ellos pensarán que es sincero, creíble, amistoso y honesto. Estos sentimientos tienen un gran impacto en su mensaje y en la disponibilidad de los oyentes para aceptarlo. Además, el contacto visual tiene otros beneficios. Le permite establecer lazos con sus oyentes. Al mirarlos, usted controla su atención y ellos tendrán dificultad en ignorarlo.

Cuando hable, vea a la gente de la audiencia, evite solo dar un recorrido al salón. Vea directamente a una persona hasta que termine un pensamiento, luego mire a otra persona. Haga contacto visual de manera aleatoria en todo el salón y evite mover su cabeza de lado a lado como un abanico oscilante. Mire a las personas en la parte de atrás del salón de la misma forma que a las que están al frente. Sea cuidadoso de no mirar a una persona mucho tiempo, porque puede hacer que esa persona se sienta incomoda. Y también, mirar a las personas poco tiempo puede hacerlo parecer nervioso o falso.

Si la audiencia es pequeña, hacer contacto visual es relativamente simple, puesto que podrá mirar a cada miembro de la audiencia en algún punto. Si la audiencia es grande, no podrá hacer esto, sino, que debe hacer contacto visual con alguien en cada sección del salón, enfrente, al fondo y a los lados.

Hágalo natural

El lenguaje corporal deberá verse natural y no acartonado, además de ser consistente con el significado de las palabras que está diciendo. Para lograr esto, después de haber hecho el borrador de su discurso, léalo y anote cualquier lugar donde el lenguaje corporal sea apropiado y le ayude a reforzar su mensaje. Pruebe varias formas diferentes de usar los brazos, manos y expresiones faciales.

Debe forzarse a gesticular y hacer expresiones faciales cuando sus palabras lo requieran. Esto significa que sus gestos o expresiones faciales deberán hacerse ligeramente antes de hablar, o al mismo tiempo, no después, para parecer natural. No se preocupe si al principio sus movimientos son rígidos y torpes. Los posiciones naturales y los movimientos fluidos irán apareciendo entre más ensaye su discurso y se familiarice con él. Si tiene acceso a un equipo de video, úselo en sus ensayos para ayudarse a mejorar. Sino, ensayar enfrente de un espejo también es útil.

VARIEDAD VOCAL

Su voz es el vínculo entre usted y sus oyentes. Es el principal medio para transmitir su mensaje. La voz adecuada para un orador debe ser:

- **Agradable:** Transmite una sensación amigable.
- **Natural:** Refleja la verdadera personalidad y la sinceridad del orador.
- **Contundente:** Transmite vitalidad y fuerza, aun si no tiene un volumen muy alto.
- **Expresiva:** Demuestra diversos matices de significado, y nunca suena monótona y sin emoción.
- **Fácil de oír:** Como resultado de un volumen adecuado y una dicción clara.

Si los oyentes no le pueden oír, o si encuentran su voz molesta, entonces, ellos no prestarán atención y su mensaje se perderá.

El papel de la postura y la respiración.

Una buena calidad de voz comienza con una buena respiración. La voz es soportada por una columna de aire. La profundidad y la firmeza con que respire, afectará su voz. Usted encontrará que respirar profundamente, desde su abdomen o pecho inferior, proporcionará una mejor calidad vocal que la respiración poco profunda de la parte superior de su pecho.

La respiración abdominal le ayudará a manejar su respiración a medida que hable. Inhale durante las pausas lógicas en su discurso, antes de que se quede sin aire. A continuación, suelte el aire lentamente, de modo que no se quede él o pierda la proyección después de las primeras palabras.

La postura tiene un gran impacto en su voz. El aire debe circular libremente a través de sus pulmones y cuerdas vocales. Si se agacha cuando habla, con los hombros encogidos y la cabeza hacia abajo, los pulmones y las cuerdas vocales se bloquean y el flujo de aire se reduce. Para tener un control máximo de su respiración y de su voz al hablar, mantenga una postura erguida, con las rodillas ligeramente flexionadas, la cabeza recta y los hombros hacia atrás.

Características de una buena voz.

La voz adecuada de un orador debe estar equilibrada entre los extremos de volumen, tono, ritmo y calidad:

- **Volumen.** Controlar la intensidad o suavidad de la voz ayuda a mantener la atención del público. El volumen de voz se debe variar para dar énfasis. Por ejemplo, si usted está transmitiendo ira, tendrá que aumentar su volumen. Si está compartiendo algún secreto debe bajar el volumen. Además, el nivel del volumen general depende del tamaño y la forma de la habitación.
- **Tono.** El tono de un sonido es que tan alto o bajo es en la escala musical. Varié el tono al hablar, por que si usa un solo tono de voz muy bajo o grave, pondrá a los oyentes a dormir, y hablando con voz muy aguda hará que quieran cubrir sus oídos. Usted debe adaptar el tono de su voz al material que esta presentando. Por ejemplo, un tono alto, transmite emoción y entusiasmo, mientras que un tono bajo indica tristeza o reflexión.
- **Ritmo.** Este es el número de palabras que dice por minuto. Si habla demasiado rápido su audiencia no será capaz de seguirlo. Y si habla muy lento y sus oyentes perderán el interés. Usted debe hablar con la suficiente rapidez para que la gente le ponga atención, pero lo suficientemente lento que puedan entender lo que está diciendo. La tasa de habla más eficaz es de aproximadamente entre 126 – 160 palabras por minuto.⁵⁰ Deberá variar el ritmo, hablando rápidamente en algunos de

⁵⁰ <http://www.seminarioabierto.com/homiletica15.htm>

los materiales, y desacelerando para destacar información importante o para comunicar una idea compleja.

- **Calidad.** Su voz debe transmitir simpatía, naturalidad y confianza, y ser entretenida y agradable a los oídos. Escúchese a si mismo en una cinta. ¿Tiene su sonido de la voz ronca, entrecortada, aguda, suave o nasal? Usted la puede mejorar mediante la relajación, ya que así elimina cualquier tensión de su voz.

El valor del silencio.

Los silencios o pausas bien usados son una poderosa técnica a la hora de hablar en público, se pueden utilizar para:

- **Enfatizar sus puntos principales.** Un momento de silencio antes de una declaración dice a los oyentes que está a punto de decir algo importante. Una breve pausa después de hacer una declaración dice a los oyentes que lo que usted acaba de decir es importante.
- **Respirar.** Una pausa es el momento apropiado para inhalar aire.
- **Puntuación.** Las pausas a menudo sirven como puntuación, diciéndoles a los oyentes que usted ha terminado una idea, frase o pensamiento.
- **Atraer la atención.** Cuando usted sienta que los oyentes están distraídos, haga una pausa, el silencio atraerá su atención de nuevo hacia usted.

Sea expresivo

Su voz debe ser expresiva, mostrando una amplia gama de emociones. Una voz expresiva añade mas sentido a las palabras que se dicen, mejora su mensaje y añade interés para su audiencia. Lea estos pasajes en voz alta usando el tono de voz indicado para cada una:

1. Agradezco todo lo que han hecho por mi, y espero regresarles el favor algún día- (Simple, honesta, afirmativa o sarcástica)
2. ¡Bondad! ¿Llama usted a eso bondad? Yo no trataría ni a un perro callejero de la manera en que me ha tratado usted. (resentimiento, ira, hostilidad.)
3. Si cada uno de nosotros hace una buena acción para otra persona todos los días, entonces ayudaríamos a hacer del mundo, un mejor lugar para vivir. (Voz profunda o seria, y convicción)

Observe cómo el tono y el efecto varía e acuerdo a los diferentes pensamientos que usted expresa. Vea que tan fácil es cambiar el sentido cambiando el énfasis.

La importancia de Ensayar

Al igual que con el lenguaje corporal, al hablar su voz debe ser natural y coherente con el significado de las palabras. Lograr una voz que le resulte cómoda y sea agradable para el público, requiere esfuerzo y práctica.

Después de haber redactado su discurso, léalo y tome nota de los lugares donde se puede variar el ritmo, el tono, volumen y calidad de la voz, o donde hacer las pausas para añadir énfasis y facilitar el significado. Hable claramente y proyecte su voz. Pruebe diferentes métodos para ver cuál es más eficaz para usted.

A semeje la variedad vocal a sus palabras. Usted debe estar siempre listo a cambiar su voz, cuando sus ideas o palabras así lo requieran. No se preocupe si sus primeros intentos para modificar su tono de voz son torpes. Entre mas ensaye su discurso, usted se familiarizará mas con los cambios en su voz y se ira acostumbrando poco a poco. E igual que con los gestos, también se recomienda grabarse a si mismo al ensayar para ayudarse a mejorar.

Capítulo 7

QUE HACE AL LÍDER

EL LÍDER

El liderazgo es un tema muy importante en la actualidad. La gente se queja de los líderes actuales y señala que necesitamos más líderes. El mundo es complejo y cambiante. Todas las organizaciones necesitan líderes que puedan influir en los demás y motivarlos a cumplir las metas, que puedan superar los retos.

¿Que hace a un líder? Existen muchos libros en esa materia, y cada autor tiene una opinión diferente. Sin embargo, muchos autores⁵¹ coinciden en que los líderes tienen unas cualidades específicas, ellos son:

- Intrépidos
- Tomadores de riesgos
- Planeadores
- Inspiradores
- Poseedores de coraje
- Buenos escuchando
- Tomadores de decisiones
- Visionarios
- Apasionados
- Motivadores
- Organizadores
- Pensadores críticos

El *Club Toastmasters* ofrece la oportunidad de aprender algunas de estas cualidades de liderazgo y más, capacitándote para convertirte en un líder en tu negocio y comunidad.

Esta sección está enfocada en las habilidades de liderazgo que puede aprender, como: escuchar, pensar críticamente, planear, organizar, administrar el tiempo, facilitar, motivar, ser mentor y construir un equipo.

⁵¹ Napoleón Hill, Frank Bettger, Ralph C. Smedley, Fernando Arias Galicia, Gaby Vargas, Fernando Mota, y varios más.

Algunas de las principales características que hacen diferente a un líder del resto de las personas son estas tres:

- Saben escuchar.
- Dan retroalimentación a sus colaboradores.
- Tienen pensamiento crítico.

Escuchar y Liderazgo

Los líderes siempre están concientes de lo que pasa a su alrededor. Conocen que esta sucediendo en política que pudiera afectarlos a ellos y sus compañías u organizaciones y saben que esta sucediendo dentro de la industria. Parte de este conocimiento viene de los medios de información que son fuentes de información acerca del mundo que nos rodea.

Los líderes también conocen que sucede dentro sus propios negocios u organizaciones. Ellos obtienen la mayor parte de esta información al escuchar a la gente. Conociendo que pasa alrededor de ellos, los líderes son más capaces de planear, resolver los problemas y fomentar el trabajo de equipo.

Escuchar es una habilidad importante de los líderes porque los capacita para identificar y clarificar los asuntos, tomar decisiones, resolver conflictos y ser creativo.

Cuando escuchan a sus clientes y a sus empleados, pueden saber como: mejorar la satisfacción del cliente, realzar su producto, incrementar las ventas, incrementar la productividad, bajar costos y quizás, hasta generar algunas ideas de productos nuevos. Las habilidades para escuchar de un líder juegan un rol importante en la construcción de equipos. Los líderes deben ser capaces de conectarse con sus equipos, mostrando interés por ellos y su trabajo. Esta conexión es efectuada a través de escuchar lo que los miembros del equipo piensan, sus planes y sus ideas. Si los miembros del equipo creen que no están siendo escuchados, su creatividad, entusiasmo y productividad disminuirá. En cambio ellos, admirarán, creerán y respetarán a su líder si saben que los escucha con atención, y harán sus actividades con lo mejor de sus habilidades.

Consejos para escuchar bien.

¿Cuántas veces ha estado involucrado en una discusión con alguien y su mente divaga? Quizá ya asumió lo que la otra persona podría decir, así que pensó que no era necesario escucharla. Su mente divagó, interrumpió al orador para decir sus propios pensamientos. Cada distracción y comportamiento de este tipo es una barrera para escuchar. Estas barreras le impiden escuchar y entender lo que la gente está diciendo.

Escuchar parece sencillo, y debería ser fácil hacerlo. Pero en realidad es muy difícil, algunas veces requiere más esfuerzo mental que lo que requiere el hablar. Puede escuchar mejor con las siguientes sugerencias:

- 1. Conserve la mente abierta.** Evite hacer presunciones y juicios antes que la persona que este hablando termine.
- 2. Mantenga el contacto visual.** Demuestre al orador su completa atención.
- 3. Vigile su lenguaje corporal.** Relájese. No cruce sus brazos o piernas, y olvídense de golpear con sus dedos o hacer gestos nerviosos. En su lugar, inclínese hacia el orador, asienta y sonría cuando sea apropiado.
- 4. Escuche las ideas clave para lograr total entendimiento.** Siga y recuerde los principales puntos e ideas del orador. Por ejemplo, si alguien está expresando las razones de un proyecto importante que está siendo retrasado, escuche cuidadosamente cada razón específica.
- 5. Repase lo que el orador está diciendo.** Esto demuestra al orador que entiende lo que está diciendo y le permite clarificar si usted se perdió en algún punto. Por ejemplo, decir algo que parezca, *“Si entiendo correctamente, la principal razón para retrasar este proyecto es el cambio de diseño”*.
- 6. Haga preguntas.** Las preguntas confirman su entendimiento y le ayuda a obtener más información. *“¿Porqué el diseño anterior fue inadecuado?” “¿Cuánto costará el cambio de diseño?”*
- 7. Evalúe.** Cuando el orador ha terminado, piense cuidadosamente acerca de lo que dijo antes de responder.

PENSAMIENTO CRÍTICO

Un Líder exitoso obtiene información, después la analiza cuidadosamente, la interpreta y la entiende antes de actuar. Este proceso es llamado pensamiento crítico. El pensamiento crítico es acerca de cómo se puede acercarse a los problemas, preguntas y consecuencias.

Características del Pensador Crítico.

Los pensadores analíticos cuestionan lo que leen o escuchan, determinan la calidad, méritos y fallas de una idea o pieza de información, son capaces de distinguir entre los hechos y las opiniones, usan el razonamiento lógico y hacen un análisis para formular sus conclusiones. La gente que razona probablemente tomará mejores decisiones que quien no lo hace.

Ellos son capaces de considerar la información de diferentes maneras, ya que pueden:

- **Interpretar.** Los pensadores críticos son capaces de traducir el significado de experiencias, situaciones, información y juicios. Por ejemplo, parafrasean las ideas de alguien en sus propias palabras, reconocen lo que siente alguien al verlo en su cara o clarificar el significado de una gráfica o dibujo.
- **Analizar.** Los pensadores críticos pueden identificar las relaciones entre los eventos, estados, conceptos y situaciones. Por ejemplo, ellos pueden reconocer las diferencias y similitudes en dos reportajes del periódico del mismo evento.
- **Evaluar la credibilidad.** Un pensador crítico es capaz de evaluar el esfuerzo lógico de una declaración, descripción o interpretación, y juzgar si la evidencia soporta la conclusión formulada. Por ejemplo, pueden determinar si un artículo de una revista tiene las pruebas que le den soporte.
- **Deducir.** Los pensadores críticos hacen hipótesis o deducen las consecuencias de la información o eventos. Por ejemplo, usan el razonamiento para determinar las consecuencias de cierta acción que alguien propone.

Una vez que los pensadores críticos han evaluado una situación o problema, pueden ser capaces de obtener una conclusión y explicar cómo la han alcanzado.

Consejos para tener un pensamiento crítico.

1. **Infórmese.** Recopile toda la información posible de numerosas fuentes: Libros, revistas, periódicos, videos, CDs, Cintas de audio e Internet, son buenas fuentes para la información. Consultar con colegas y empleados también es útil.

2. **Absténgase de tomar decisiones muy pronto.** Asegúrese que tiene todas las evidencias, y tome su tiempo para pensar acerca de ellas y analizarlas. Las decisiones precipitadas pueden hacer que retroceda posteriormente.
3. **Mantenga la mente abierta.** Puede encontrar información que cambien su perspectiva del problema.
4. **Haga preguntas y no asuma.** Las preguntas que inician con porqué o cómo, le ayudarán a conseguir mas información ¿Porqué crees que esta es la razón? ¿Cómo trabaja este sistema?
5. **Sea honesto consigo mismo.** Conozca sus inclinaciones y evite que otros influyan en usted.
6. **Sopese las opiniones contra los hechos.** Sea cuidadoso en dar más valor a las opiniones que a las evidencias. Alguien puede decirle que está a favor de una propuesta, pero sus razones podrían estar basadas en tendencias personales, no en los hechos de la situación específica.
7. **Sea persistente.** El proceso entero toma cierto tiempo, y puede tener dificultades en el proceso. No desista.
8. **Sea organizado.** Depure la información que recopile y establezca un criterio para evaluarla. Escriba los puntos importantes o cosas que podría investigar más adelante.
9. **Considere y analice todas las opciones.** Esta es la parte más importante del pensamiento crítico. Sólo después de analizar las opciones deberá decidir cual es la mejor.

PROPORCIONAR RETROALIMENTACIÓN

Si los miembros del equipo van a trabajar con todo su potencial, necesitan conocer lo que están haciendo bien, lo que no están haciendo bien, y como pueden mejorar. Proporcionar retroalimentación del desempeño exitoso es una habilidad crucial de liderazgo.

Permitir que un miembro ineficaz del equipo continúe su comportamiento puede impedir que el equipo cumpla sus metas, y puede bajar la moral y motivación de los miembros del equipo que se desempeñan bien. Y por el contrario, reconocer a un miembro del equipo que lo está haciendo bien puede motivar al miembro a continuar e inclusive incrementar posiblemente el desempeño del equipo completo.

Todavía hay muchos líderes que se sienten incómodos evaluando el desempeño del resto del equipo, ya que sabe que ellos lo ven como una crítica y saben que la mayoría de las personas que recibe y proporciona críticas lo consideran como una experiencia negativa. Después de todo, nadie disfruta diciendo a lo demás, o que le digan que está haciendo algo equivocado o su desempeño no satisface las expectativas.

Sin embargo cuando se hace de una manera apropiada, la retroalimentación puede ser una experiencia positiva. Puede ser una oportunidad para los receptores de reconocer que, están haciendo bien y aprender como hacer algo mejor, y es una oportunidad para el líder de ayudar a que el equipo sea más efectivo. La retroalimentación positiva puede disminuir el estrés, mejorar las relaciones interpersonales y promover la confianza y respeto entre los líderes y los miembros del equipo.

Porqué dudamos.

¿Se siente incómodo al dar retroalimentación? En ocasiones dudamos porque nunca dijimos a los demás lo que esperábamos de ellos. Sólo asumimos que la otra persona entendió, y cuando se hace evidente que la otra persona no entendió, nos culpamos y decidimos no hacer nada. O esperamos que la situación se resuelva por si misma. ¿Piensa que los miembros del equipo entenderán por si mismos lo que quiere y se evitará una confrontación? o ¿teme enojarse y gritar? Podría sentirse culpable por criticar a los demás cuando sabe que tampoco es perfecto.

Como dar retroalimentación positiva.

Para mayor utilidad, la retroalimentación debe darse de inmediato, en cuanto el comportamiento no deseado ocurra. Debe ser respetuosa, tranquila, animadora y específica para el miembro individual del equipo. Las siguientes sugerencias le ayudarán a ofrecer retroalimentación efectiva.

- 1. Describa el comportamiento específico que le preocupa** *“Eloísa, el embarque semanal para nuestra división en Brasil tuvo dos días de retraso. Es la segunda ocasión en el mes que este embarque se retrasa. En ambos casos el embarque fue empacado a tiempo, pero simplemente no salió en el día programado”* No trate de analizar la razón detrás del comportamiento (Eloísa, sé que estás molesta porque no te di la promoción) En su lugar, solo describa el comportamiento

2. **Explique el efecto del comportamiento.** *“La división de Brasil perdió tres ventas debido al retraso. Esto le cuesta a la Compañía miles de dólares, y los miembros de nuestro equipo en Brasil, pueden no cumplir sus metas de ventas”.*
3. **Escuche, el miembro del equipo puede ofrecer explicaciones.** *“Dos personas estuvieron enfermos esa semana” “Estuve en una junta todo el día”.* Entérese, pero permanezca enfocado en el problema de comportamiento.
4. **Pida un cambio en el comportamiento.** *“Los embarques deben salir a tiempo”*
5. **Reafirme la habilidad de la persona para hacer el cambio.** *“Llamando a nuestra compañía transportista con anticipación, puedes asegurar que el embarque salga como está programado.”*
6. **Termine con una nota positiva.** *“Eloisa, tu has sido supervisora de embarques por cinco años, y aprecio el trabajo que has hecho para ayudar a que nuestra compañía crezca”*
7. **Seguimiento.** Observe el desempeño posterior del miembro, si hay mejoría, elógielo. *“Eloisa, la división de Brasil dijo que los dos últimos embarques llegaron anticipados un día, Gracias”*

Sea discreto.

El como lo diga afecta la reacción de los miembros del equipo. Quiere que el miembro del equipo sea receptivo a sus comentarios. Ofrezca comentarios de su propia experiencia o punto de vista. No diga: *“Todos piensan...”* o *“La gente está diciendo...”*. En lugar de eso, diga: *“Yo vi...”* o *“Estoy preocupado por...”*

Evite que el miembro del equipo se ponga a la defensiva.⁵² Diga, por ejemplo: *“Cuando no obtengo la información a tiempo, no puedo terminar mi reporte al presidente”*, en lugar de: *“Si tu hicieras tu trabajo, no tendrá que estar llamándote para que me des la información”*

Reconozca también el buen desempeño. La retroalimentación también involucra reconocer a quienes se desempeñan bien. Si usted espera promover el mejoramiento continuo en los miembros del equipo, reconózcalos por sus logros. La retroalimentación positiva puede motivar a la gente a desempeñarse aun mejor. Cuando ofrezca retroalimentación positiva, recuerde:

⁵² Adoptar una actitud en la que solo se defiende y no se es propositivo.

1. **Sea específico.** Establezca que fue lo que hizo el equipo o el miembro del equipo para merecer el elogio.
2. **Expresa su aprecio.** Explique porque los esfuerzos de los miembros del equipo fueron efectivos y como contribuyeron al éxito del trabajo.
3. **Anímelos a hacer más de lo mismo.** Pida a su equipo que sigan con la actitud positiva y que mantengan las acciones correctas.

Capítulo 8

Organización de un LÍDER

Un líder debe organizarse de forma que sea capaz de guiar al equipo a cumplir de forma eficiente la tarea y alcanzar los objetivos señalados, básicamente se habla de tres aspectos principales que debe tener siempre presente el líder para organizarse adecuadamente: “*Administración del tiempo*”, “*Planeación e implementación*” y “*Organizar y Delegar*”.⁵³

LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Las habilidades de la buena administración del tiempo son valiosas para los líderes. Reuniones, documentos y crisis, consumen el tiempo y dejan muy poco disponible para que los líderes hagan lo que se supone que deben hacer: Planear para el futuro. Un día solamente tiene 24 horas, y es necesario hacer la mayor cantidad de actividades posibles en cada una de esas horas.

Consejos para administrar el tiempo.

La administración del tiempo es un reto. Usted debe ser capaz de programar el tiempo que tiene disponible y planear como lo usará para cumplir sus metas. Usted debe:

- Entender lo que puede realmente lograr con su tiempo.
- Planear como hacer el mejor uso del tiempo disponible
- Dejar suficiente tiempo para las cosas que obligadamente tiene que hacer
- Dejar un tiempo de tolerancia para manejar lo inesperado
- Minimizar el estrés evitando el exceso de compromisos consigo y con los demás

Algunas personas creen que trabajando más rápido y por más horas, harán más, sin embargo, con frecuencia trabajar más rápido produce más problemas porque la gente comete más errores. Y trabajar por un largo periodo de tiempo es cansado, lo cual disminuye el juicio y crea más problemas.

⁵³ *Competent Leadership, Toastmasters International*, EUA, 2006, pag. 12-14

¿Retrasa los proyectos o tareas desagradables? La postergación tiene un efecto importante en los esfuerzos para administrar el tiempo. Cuando espera hasta el último minuto para trabajar en un proyecto complicado o para manejar una pila de documentos pendientes, le añadirá estrés adicional, lo que provoca que cometa errores o haga un trabajo pobre.

Los siguientes pasos pueden ayudarle a planificar su tiempo y lograr los proyectos y tareas eficientemente.

- 1. Identifique metas a corto y largo plazo.** Las metas a largo plazo son las que quiere lograr dentro de meses o años. Las metas a corto plazo son las que quiere cumplir en días o semanas.
- 2. Haga una lista diaria de cosas por hacer.** Base su lista en sus metas a largo y corto plazo, incorpore tareas que le ayuden a cumplirlas. Por ejemplo, si una de sus metas a corto plazo es reunirse con su equipo para discutir su progreso en resolver cierto problema, su primera tarea puede ser notificar al equipo acerca de la reunión y la razón para ello, y revisar la información que tiene del problema para ayudarle a preparar la reunión.
- 3. Priorice la lista.** Identifique los asuntos que son:
 - a- Urgentes e importantes.
 - b- Importantes pero no urgentes
 - c- Para hacer cuando haya tiempo.
- 4. Haga una agenda.** Separe tiempo para asuntos urgentes e importantes o aquellos que tomarán mucho tiempo para terminar. En el tiempo restante, programe los demás asuntos. Divida las tareas grandes en pequeñas y más manejables. Planee hacer los asuntos más complicados cuando esté en su momento óptimo. Algunas personas trabajan mejor en la mañana, mientras que otros lo hacen mejor en la tarde o en la noche. Identifique cuál es su mejor momento y explótelos.
- 5. Delegue siempre que se pueda.** No gaste tiempo valioso haciendo algo que alguien más puede hacer.
- 6. Deje tiempo para emergencias.** No importa que tan cuidadoso sea su plan, algo inesperado puede ocurrir que necesite su atención inmediata. Prepare tiempo en su agenda diaria para el manejo de emergencias.
- 7. Maneje las interrupciones.** Las interrupciones consumen tiempo valioso. Cuando es interrumpido mientras trabaja en un proyecto creativo, puede tener dificultad para

reanudar su concentración cuando continua con su trabajo. Cuando este realizando tarea importante, si es posible cierre la puerta de su oficina o aíslese de los demás.

Debe buscar algún tiempo extra, con 10 minutos antes del almuerzo o de una junta, úselo para cumplir tareas de los tipos: *“importantes pero no urgentes”* y *“hacer cuando haya tiempo”*. Y asegúrese de agendar tiempo para usted también, los descansos periódicos le ayudarán a mantenerse alerta y enfocado. Haga realista su agenda. Si le causa estrés o frecuentemente no puede cumplir su lista diaria de actividades por hacer, piense nuevamente y reajuste su agenda.

PLANEACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Si fuera a viajar a través del país en carro, probablemente tendría un mapa de carreteras para guiarse. El mapa le ayudará a llegar a su destino usando la ruta más rápida. Los Líderes también necesitan mapas de carreteras para asegurar que pueden cumplir sus metas de la manera más eficiente

El mapa de carreteras del Líder es su plan de trabajo. Un plan de trabajo proporciona la dirección para el Líder y su equipo. El proceso de planeación involucra establecer metas y objetivos y preparar planes y programas para cumplirlos. Planear es el pensamiento que precede al trabajo eficiente.

El propósito de la planeación.

Planear es importante para los líderes por varias razones:

1. **Los hace más orientados hacia el futuro.** Ellos están forzados a ver más allá de las actividades diarias y piensan acerca de lo que quieren que suceda en el futuro.
2. **Los capacita a coordinar decisiones.** Cualquier decisión hecha debe considerar sus efectos en el futuro. Por ejemplo, si usted gasta \$25,000 para muebles en su pequeño negocio este mes, puede que no tenga los fondos para actualizar el *software*⁵⁴ de la compañía en seis meses.

⁵⁴ Son los programas informáticos o programas que usa una computadora para ejecutar alguna actividad. En algunos casos, los creadores actualizan dichos programas y cobran una cuota por acceder a dichas actualizaciones.

- 3. Refuerza las metas.** Planear pone las metas en primer plano. Debido a que las metas son los puntos de inicio para los planes, los Líderes siempre refuerzan lo que la organización está tratando de lograr. Si la meta de su compañía es proporcionar a sus clientes la más actual y precisa información financiera, diariamente las decisiones de la compañía serán hechas con esta meta en mente.

El proceso de planeación e implementación.

El proceso de planeación e implementación puede ser separado en seis pasos:

- 1. Determinar las metas.** Una meta establece y comunica claramente por escrito, los resultados que quiere lograr. Especifique el “*Que*” y el “*Cuando*”, no el “*porqué*” o el “*cómo*”. Ponga las metas por escrito: “*La meta de nuestra panadería es entregar pan recién horneado a los mercados locales antes de las 6 a.m. todos los días de la semana*”. “*La meta de nuestro comité es conseguir \$1,000 para la biblioteca de nuestra iglesia antes del 31 de Octubre*”.
- 2. Establecer estrategias.** Identifique como cumplirá la meta. Enliste los pasos específicos o tareas que deben ser hechas. Las estrategias para la panadería podrían incluir contratar personal para trabajar por la noche, y comprar un segundo camión de reparto. Las estrategias del comité de la iglesia pueden incluir vender galletas o lavar carros para conseguir fondos.
- 3. Establecer un cronograma.** Las prioridades y la programación son críticas para planear. Haga una lista de las tareas de acuerdo a su prioridad y establezca plazos para terminar cada una. Por ejemplo, el cronograma de la panadería puede incluir contratar tres panaderos antes del primero de Abril. El comité de la iglesia decide tener una venta de galletas el 12 de Diciembre.
- 4. Asignar responsabilidades.** Delege las tareas a su equipo. Sea claro acerca de lo que quiere que haga cada persona. Considere las diferentes habilidades u otras contribuciones que cada persona puede aportar al proyecto, y asigne a la gente las tareas donde sus habilidades serán útiles. Por ejemplo, si un miembro del comité de la iglesia conoce al propietario de una imprenta, el miembro del comité puede ser capaz de persuadir al propietario de donar servicios de impresión al comité.
- 5. Anticiparse a los obstáculos.** Los Líderes se anticipan a los problemas y los convierten en posibilidades. Frecuentemente los obstáculos motivan al equipo a pensar más creativamente y trabajar mas duro.

Conforme avance en el proceso, esfuércese por desarrollar el compromiso en los miembros de su equipo. La gente usualmente se compromete a una meta cuando han sido involucrados en su creación. El involucrarlos los hace sentirse importantes y necesarios, y

les da una sensación de responsabilidad por los resultados. Querrán contribuir porque tienen un interés personal en hacerlo.

La importancia de la comunicación.

Para que su equipo sea exitoso, cada uno de los integrantes debe entender la meta y su importancia. Su responsabilidad como líder es comunicar esto a los miembros del equipo de una forma que los emocione y los motive. Explíqueles como su trabajo encaja con relación a la meta y como se beneficiarán cuando se alcance la meta. Involúcrelos pidiéndoles ideas y comentarios para mejorar el desarrollo del proyecto.

Una vez que el equipo comience su trabajo, necesitará un sistema para asegurar que el trabajo avanza de acuerdo al plan. Se requiere de retroalimentación, y una red de comunicación juega un papel muy importante en proporcionarla. Un sistema claro para obtener, procesar y transmitir información entre los miembros del equipo y el líder es vital para que el trabajo avance.

El sistema de comunicación puede incluir juntas regulares, llamadas telefónicas y correo electrónico. Monitoreando el progreso del equipo puede ver lo que el equipo está haciendo y si hay cualquier problema en el proceso.

ORGANIZAR Y DELEGAR

Una vez que la planeación está bajo control, la organización y la delegación se vuelven importantes. Los líderes se deben asegurar que el equipo es organizado y es capaz de cumplir las metas y los objetivos establecidos.

Proporcionando organización

La gente tiene dificultad para ser productivo en un ambiente de caos. Los miembros del equipo necesitan trabajar dentro de un grupo bien estructurado, que se encuentre bien organizado en el equipo de manera que pueda funcionar adecuada y efectivamente.

La organización implica:

- **Dividir el trabajo en tareas y grupos lógicos.** Esto previene la duplicidad o falta de asignaciones.
- **Proporcionar los recursos (materiales, tecnológicos, o de otros tipos) que se necesitan.** Si el equipo tiene poco personal, no tiene suficiente dinero o no tiene el equipo necesario, tendrá dificultades para operar.
- **Determinar las líneas de responsabilidad y autoridad.** ¿Quién reporta a quien? ¿Quién toma que tipo de decisiones?
- **Establecer una red de comunicación.** Establecer la forma de comunicarse para coordinar esfuerzos y proporcionar retroalimentación al interior del equipo.

Una organización cuidadosa crea una estructura y clima que soporta al equipo en sus esfuerzos y ayuda a lograr sus objetivos y metas.

¿Porqué delegar?

Un líder es solo una persona y solo puede hacer el trabajo de una persona. Un líder reúne los esfuerzos de un equipo para lograr las metas y objetivos. Delegar es la clave para la efectividad de un líder. Éste asigna responsabilidades a los miembros del equipo y los guía para llevarlas a cabo.

Sin embargo, la delegación de actividades debe ser hecha cuidadosamente. Un líder solo debe cumplir las funciones de las que tiene el conocimiento y la autoridad para hacerlas y delegar las demás tareas a los demás miembros del equipo.

¿Por qué temen o evitan delegar?

Algunos líderes dudan en delegar por varias razones:

- **Piensan que pueden hacerlo mejor por si mismos.** Tienen miedo que los demás cometan errores.
- **Piensan que a los miembros del equipo no les va a gustar.** Temen que asignar a alguien mucho trabajo podría generar resentimiento y disgusto
- **Piensan un miembro del equipo lo haga demasiado bien.** Si la persona supera al líder, él se verá mal ante los demás.

- **Piensan que pueden hacerlo más rápido.** El líder razona que pudo haber hecho el trabajo por si mismo, en el tiempo que tomaría explicarle a alguien mas como hacerlo.

Un líder que sucumbe a estas razones, vera disminuida su efectividad para dirigir dramáticamente.

Estas son unas de las actividades en que un líder debe delegar siempre que sea posible:

- Decisiones menores de rutina
- Tareas para las cuales está menos calificado
- Trabajo que proporcionará experiencia a los miembros del equipo
- Tareas en las que otros tienen las habilidades y técnicas para ejecutarlas, o en que los miembros del equipo las pueden aprender

Como delegar

Los siguientes consejos le ayudarán a delegar efectivamente:

1. **Escoja a la persona correcta.** Seleccione a alguien que sea capaz, apto, tenga voluntad y muestre iniciativa. Cuando sea posible, asigne las tareas a alguien que tenga experiencia en dicha área. Por ejemplo, si alguien es un escritor hábil, puede pedir a esa persona que escriba los informes.
2. **Establezca expectativas claras.** Describa el proyecto o tarea a realizar, los resultados esperados y el cronograma para hacerlos.
3. **Establezca como y cuando quiere retroalimentación en el avance.** ¿Prefiere reportes diarios? Ó ¿Un correo electrónico semanal? U ¿otra opción?
4. **Proporcione la autoridad apropiada.** Nada es más frustrante para un miembro del equipo, que se espere algo de él, pero no tenga el poder para hacerlo. Por ejemplo, podría ser menos fructífero esperar que un miembro del equipo prepare un reporte de avance cuando otro miembro del equipo no está autorizado a compartir la información requerida con él.
5. **Obtenga el acuerdo de la persona a quien delega.** La persona debe comprometerse y querer llevar a cabo el trabajo.

Capítulo 9

TRABAJO EN EQUIPO

El líder existe solamente si hay un equipo a quien liderar, en *Club Toastmasters*, el trabajo en equipo se desarrolla con los siguientes cuatro apartados: Desarrollar tus habilidades de facilitador, Motivar al equipo, Ser un Mentor y Construcción de Equipos.

LAS HABILIDADES DEL FACILITADOR

Un papel muy importante que el Líder tiene es el de facilitador. Reunir personas en un equipo y esperar que trabajen juntos para lograr una meta en común no es suficiente. Un facilitador establece la estructura que el equipo necesita para funcionar adecuadamente, asegura que la estructura está trabajando y retira los obstáculos que pueden impedir el progreso del trabajo.⁵⁵

Por ejemplo, suponga que su equipo no cumplió un plazo crítico y nadie parece conocer la razón. El líder en su papel como facilitador debe reunir al equipo para discutir la situación y llegar a una conclusión. Puede dirigir la discusión fungiendo como moderador permitiendo a todos la participación. ¿Hay un malentendido entre los miembros del equipo? ¿Se perdió alguna información importante? ¿Falló un proveedor para entregar un producto? A través de sus preguntas y la moderación de la discusión, él será capaz de permitir que el equipo descubra el problema y lo solucione.

Responsabilidades de un Facilitador

Un facilitador motiva al equipo, animándolo a tomar el control y asumir responsabilidades para avanzar en su trabajo. Estas son algunas de las actividades que hace el facilitador para ayudar a su equipo:

- Clarifica las tareas
- Define los roles de los miembros del equipo
- Planea proyectos

⁵⁵ Guía del facilitador, Organización Panamericana de la Salud, EUA, 2007, pag. 10

- Toma decisiones
- Planea juntas
- Enseña a trabajar juntos para mejorar el trabajo
- Identifica procesos
- Resuelve conflictos
- Interpreta información

Identificar los procesos es importante. Los facilitadores ayudan al equipo a determinar como toman decisiones, la forma en que el equipo resolverá los conflictos, y como los miembros del equipo se comunicarán entre ellos y con el líder.

El reto que enfrentan los facilitadores cuando trabajan con el grupo es permanecer neutrales. No deben expresar opiniones personales o tendencias, ni tratar de influir en los esfuerzos del equipo. Simplemente se deben enfocar en el proceso y métodos que el equipo usa para hacer su trabajo. Si le dicen al equipo que hacer, como hacerlo y cuando hacerlo, el equipo no aprenderá nunca a trabajar sólo.

Un facilitador tiene experiencia en tratar con la gente, entiende la naturaleza humana y dinámicas de grupos. El proceso de facilitación involucra:

1. **Observar.** Observe como el equipo trabaja junto. Permanezca alerta por si hay problemas que puedan ocurrir y que el equipo por sí mismo no se dé cuenta. ¿Cómo maneja los conflictos el equipo?
2. **Escuchar.** Escuche como los miembros del equipo se hablan uno a otro y a usted ¿Comparten libremente sus ideas? ¿Se hablan a pesar de sus diferencias?
3. **Hacer preguntas.** Algunas veces una pregunta oportuna de usted hará capaz al equipo de entender el problema real y como resolverlo
4. **Mantener el equipo enfocado en sus objetivos.** Algunas veces los equipos se salen del camino. Un facilitador puede ayudar a que el equipo vea más allá de la situación presente y evaluar como ajustarla a la dirección que el equipo debe tomar.

Resolver conflictos.

Cuando se requiera que dos o más personas trabajen juntas, es probable que surjan conflictos. El conflicto, no necesariamente es algo malo. Cuando es dirigido y resuelto, a menudo nos lleva a cambios positivos y tomar mejores decisiones, elevando la

productividad, generando innovación y vinculación. Pero, los conflictos sin resolver pueden bajar la productividad y la moral, y generar desconfianza y fallas. Si el equipo parece incapaz de resolver un conflicto, estos cinco pasos permitirán al equipo lograr una solución:

- 1. Permitir que todas las partes hablen.** Cada miembro del equipo tiene su turno de presentar su punto de vista de la situación. Desea la oportunidad de discutir como el conflicto está afectando el desempeño de los miembros del equipo e impide que el equipo logre sus metas. Asegúrese de establecer las reglas antes de empezar (no interrumpir, no alzar la voz, tiempo de participación, y las que crea convenientes)
- 2. Identificar las áreas de acuerdo.** Todas las partes encuentran y discuten áreas en las que están de acuerdo, tales como metas comunes, intereses y valores.
- 3. Identificar las áreas de desacuerdo.** Determinar las diferencias clave de cada parte y discutir las para encontrar el problema real.
- 4. Llegar a soluciones.** Todas las partes trabajan juntas para desarrollar una lista de posibles soluciones.
- 5. Lograr un consenso.** Todas las partes revisan la lista de posibles soluciones, las evalúan todas y logran el consenso de la mejor.

En cualquier esfuerzo para resolver conflictos, la comunicación abierta es muy importante. Permite a los miembros del equipo expresar sus puntos de vista. Mantenga una actitud respetuosa, empática, cuidadosa y neutral hacia todos. Sea un buen escucha. Permita a los otros hablar sin interrupciones. Reconozca lo que dicen y repita sus puntos clave para evitar malos entendidos y asegurarles que los está escuchando. Pregunte si es necesario. No deje que la discusión se pierda en acusaciones y culpables o debates acerca de lo que está bien o mal. Los desacuerdos y comportamientos previos no deben traerse. Limite la discusión a los hechos y a lo que está pasando en la situación presente. Una vez que los problemas han sido determinados, ayude al grupo a enfocarse en las soluciones.

Consenso

Tomar la decisión en grupo puede ser retador. Los participantes siempre tienen diferentes asuntos y opiniones. El reto de cualquier discusión para resolver problemas es asegurar que todos tengan la oportunidad de expresar sus asuntos y opiniones, y tomar una decisión que el grupo entero respalde.

Muchos consideran el consenso para tomar decisiones la mejor de las opciones. Este método tiene varios beneficios:

1. **Mejores decisiones.** Todas las ideas de los miembros del grupo son consideradas, lo que significa que las decisiones serán de alta calidad.
2. **Mejor trabajo de equipo.** Los participantes deben trabajar juntos.
3. **Mejor apoyo.** Debido a que los participantes tienen oportunidad de expresar sus opiniones y confían en que otros entienden su posición, es más probable que acepten y apoyen el consenso.

Una decisión tomada por consenso es aceptable para todos los participantes, aun cuando no sea la preferida de todos. Simplemente es la mejor decisión a la que llegó el grupo. Es en la cual nadie tiene un gran desacuerdo.

Tomar decisiones por consenso requiere más tiempo que los otros procesos de toma de decisiones. Y también requiere un facilitador que sea bueno escuchando, evaluando, clarificando y manejando los desacuerdos.

Construyendo el consenso.

El facilitador inicia el proceso de consenso con estos pasos:

1. **Identificar el asunto.** El facilitador presenta el problema, propósito o asunto al grupo, y los participantes tienen la oportunidad de preguntar acerca de ello. *“El lugar de sesión de nuestro Club ya no está disponible y tenemos que encontrar uno nuevo. Tenemos varios locales disponibles, pero no ofrecen los mismos arreglos que hemos disfrutado en nuestra presente ubicación. Estamos aquí para discutir nuestras opciones y decidir cual podría ser la mejor para nuestro club. ¿Hay alguna pregunta?”*
2. **Revisando el proceso el grupo llegará al consenso.** *“Enlistaré las opciones, después discutiremos los puntos buenos y malos acerca de cada una. Después, decidiremos cual es la mejor”*
3. **Abrir discusión.** El facilitador invita, a los participantes a compartir sus opiniones, ideas y sugerencias.
4. **Identificar prioridades.** La discusión puede dirigirse a un número de puntos, algunos de los cuales pueden no ser importantes. El grupo debe priorizar los puntos y enfocarse primero en los más importantes. *“El centro cierra a las 7 p.m., y nuestras sesiones terminan a las 7:30. Si queremos reunirnos en el centro, tenemos que hacer cambio de horario de nuestra sesión. ¿Qué tan importante es nuestro horario para nuestros socios?”*

5. **Identificar áreas de acuerdo.** Encuentra aspectos en los que todos parecen coincidir *“Estamos de acuerdo que un local conveniente es importante”*
6. **Identificar áreas de preocupación.** Pregunta a los participantes por sus objeciones. *“Elizabeth está preocupada acerca de la falta de estacionamiento cerca del edificio del centro”*
7. **Pregunte por alternativas ó modificaciones a la propuesta.** *“Alguien tiene otra idea o sugerencia respecto a un posible lugar de reunión”*
8. **Discutir las alternativas o modificaciones, de nuevo e identificar las áreas de acuerdo y preocupación.** Repita este paso tanto como sea necesario. *“Luis dice que la biblioteca tiene un salón disponible. ¿Qué piensan acerca de esto?”*
9. **Cuando da la apariencia que todos los asuntos han sido resueltos, pida el consenso.** Si nadie expresa alguna otra objeción o preocupación, el grupo ha llegado al consenso. *“Parece que estamos de acuerdo en que el centro comunitario podría reunir nuestras necesidades para un nuevo lugar de reunión”*

Al final de la discusión, los miembros del grupo deben ser capaces de establecer honestamente que:

- Tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones
- Creen que el grupo entendió sus opiniones
- Pueden apoyar la decisión del grupo

MOTIVAR AL EQUIPO

Una característica de un equipo exitoso es su alto nivel de motivación. La habilidad de motivar a la gente ⁵⁶es una de las habilidades más valiosas que un Líder puede tener. Un equipo motivado salvará obstáculos de todo tipo para lograr sus metas. Motivación a la gente podría ser fácil si la gente se pareciera, si sus motivos fueran los mismos, o si tuvieran los mismos intereses, necesidades, carencias y deseos. Sin embargo, como todos sabemos, ese no es el caso. Un líder debe entender las diferentes necesidades de los miembros del equipo y trata de satisfacerlas. Aun cuando no se puede forzar al equipo a estar motivado, se puede crear y mantener un ambiente donde los miembros del equipo se motiven.

Principios básicos

⁵⁶ Dar entusiasmo a las personas para obtener un mejor desempeño de sus labores.

La motivación está basada en varios principios:

- **A la gente le gusta hacer trabajo significativo.** Cuando la gente cree que lo que están haciendo es importante, se sentirán bien con su trabajo y querrá hacerlo.
- **La gente busca un líder con credibilidad.** Los miembros del equipo deben saber que el líder quiere lo que dice y cumplirá lo que promete, y sus acciones deberán ser consistentes con sus palabras.
- **Las personas prefieren el reconocimiento al castigo.** Refuerce sus instrucciones en la premisa de que funciona mejor el reconocer al equipo que amenazarlos con un castigo.
- **El reconocimiento inadecuado desmotiva.** Si el líder elogia inadecuadamente o premia a la gente equivocada, los miembros del equipo le perderán tanto el respeto hacia él, como la motivación para hacer las cosas bien.

Las personas quieren que el líder actúe como tal. Quieren que proporcionen una dirección y propósitos claros y no se escape al ser confrontado con decisiones difíciles o dificultades.

La gente se motiva por diferentes razones. Encuentre que motiva a los miembros de su equipo, después desarrolle un sistema de reconocimientos acorde a ellos.

Algunas de las principales cosas que motivan a la gente:

- **Respeto.** La gente quiere ser tratada con respeto. Quieren sentirse importantes.
- **Trabajo interesante.** Mucha gente prefiere el trabajo que no es de rutina o repetitivo.
- **Propósito.** La gente quiere que su trabajo tenga sentido. Asegúrese que los miembros del equipo entienden como ayuda su trabajo a cumplir un gran propósito o alcanzar una meta.
- **Elogio.** A la gente le gusta saber que son apreciados. Una felicitación pública en una reunión con el equipo, posteriormente, seguimiento con notas de apreciación.
- **Reconocimiento público.** El reconocimiento en las sesiones y en el boletín de la compañía puede inspirar a algunos miembros del equipo.
- **Reto.** Algunos miembros del equipo disfrutan resolver problemas y buscar maneras de hacer las cosas mejor.
- **Más responsabilidad.** Dar a los miembros del equipo mayor control sobre su trabajo, podría darles más satisfacción y un deseo de hacer bien el trabajo.

- **Promoción.** A la gente típicamente le gusta la oportunidad de tener logros y ascensos en la organización.
- **Desarrollo de habilidades.** A la gente le gusta aprender nuevas habilidades y mejorar las actuales.
- **Camaradería.** Las personas usualmente disfrutan estar con los demás y ser parte de un equipo que trabaje bien en conjunto.
- **Dinero.** La gente también gusta de ser reconocida por su trabajo con una mayor compensación económica.

Otorgue reconocimiento apropiadamente.

Los miembros del equipo harán lo que usted quiere que hagan, cuando les deje expectativas claras y las refuerce. Los líderes buscan maneras de reconocer a los miembros del equipo por hacer las cosas bien. Los reconocimientos pueden ser de muchas formas, como se enlista a continuación, pero cualquiera que sea la forma que elija, ofrézcala adecuadamente:

- **Dé el reconocimiento inmediatamente.** No espere hasta Diciembre para reconocer a alguien por algo que hizo en Junio. Dé el reconocimiento tan pronto como sea posible después del logro. Esto anima la repetición del comportamiento. Sea específico y explique porque se entrega el reconocimiento
- **Proporcione reconocimiento de acuerdo al logro.** Un miembro del equipo que logro completar en un año un proyecto muy complejo debe ser reconocido mas sustancialmente que un miembro del equipo que solo gastó una hora extra revisando un documento.
- **Reconozca solo el comportamiento deseado.** De reconocimiento solo al comportamiento que usted desea y solo cuando la persona o equipo se desempeña mejor que lo normal.
- **Corrija el comportamiento no deseado.** Si no está de acuerdo con aquellos que no están cumpliendo sus expectativas, déles el mensaje de que su comportamiento no es aceptable. Si se permite que el comportamiento continúe, los demás miembros del equipo que se desempeñan bien se sentirán desanimados.

Elimine los desmotivadores.⁵⁷ A menudo los factores del ambiente causan problemas y frustran un equipo. Por ejemplo, si los miembros del equipo no tienen las herramientas

⁵⁷ Son aquellos elementos o situaciones que tienen un efecto negativo en la actitud de las personas.

adecuadas para hacer algunas de sus tareas, tendrán dificultad para ser eficientes. Eliminar esos problemas puede crear un ambiente de trabajo más positivo para el equipo.

SER UN MENTOR

El actual mundo de los negocios es complejo y demandante. Los líderes necesitan personas talentosas y experimentadas para ayudar con los retos que ellos enfrentan. Algunas veces un líder simplemente espera que alguien venga con las habilidades necesarias. Pero los líderes más efectivos tratan de desarrollar a la gente ellos mismos, buscan aquellos con potencial y los enfrentan a las experiencias que les ayudarán a desarrollar sus habilidades. Dicho papel es llamado *“Mentor”*. Un mentor reconoce un individuo con poca experiencia pero, con mucho potencial, cultiva sus talentos y ayuda a que esa persona tenga éxito.

Ser mentor tiene varios beneficios:

- **Ayuda a reducir la rotación de personal.** Muchas personas dejan las organizaciones porque no están desarrollando sus carreras como lo esperaban. Un mentor puede influir en ayudarlos en su carrera y convencerlos de quedarse.
- **Ayuda a desarrollar el talento.** A menudo las organizaciones enfrentan una baja de personal calificado. Los mentores pueden ser útiles para encontrar y entrenar a otros para cubrir las vacantes.
- **Ayuda a desarrollar líderes.** Los líderes deben estar ayudando a sus seguidores a desarrollarse para asumir posiciones de liderazgo.

Características de los mentores

Los mentores efectivos deben poseer ciertas características, un buen mentor es:

- **Paciente.** Las personas aprenden a diferentes velocidades, y algunos necesitan mucha más guía que otros. Es importante la voluntad para proporcionar la ayuda que sea necesaria a aquellos que la necesiten.
- **Sensible.** El tacto y la diplomacia son vitales. Como un mentor, su rol es motivar y animar.
- **Respeto.** Cada persona es diferente. Un mentor respeta las diferencias entre el y la otra persona.

- **Respetado.** Un mentor es reconocido y admirado por sus compañeros, por otros de mayor jerarquía y en algunas situaciones, inclusive por gente externa a la organización.
- **Flexible.** No siempre las personas actúan como uno desearía. En ocasiones se debe adaptar y aceptar que su educando puede tomar decisiones con las que usted no está de acuerdo.
- **Conocedor.** Antes de que puedas ayudar a alguien mas, debes ser experimentado y conocedor.
- **Confiable.** Necesita tener seguridad y ser amigable.
- **Disponible.** Debe tener tiempo para invertirlo a alguien, observarlo, escucharlo cuidadosamente y ofrecerle guía.
- **Un buen oyente.** Un mentor escucha atentamente. A menudo el solo escuchar, sin apropiarse de los problemas de la otra persona, puede ser de gran ayuda, porque hace capaz a la otra persona de entender el problema y solucionarlo.
- **Preocupado por los demás.** Debes cuidar del resto del equipo y realmente debe querer ayudarlos.

Como ser un buen mentor.

Un mentor proporciona un ambiente positivo y benéfico que beneficia a la otra persona. Puedes proporcionar este ambiente con estos consejos:

1. **Ofrezca oportunidades para desarrollar habilidades.** Proporcione proyectos especiales y asignaciones que construirán nuevas habilidades. O refiera a la persona a los libros o artículos acerca de esa habilidad.
2. **Ayude a que las personas reconozcan las áreas que necesitan trabajar.** A menudo existe una laguna entre las habilidades existentes de las personas y las habilidades necesarias para terminar un proyecto. Ponga atención a ese hueco, entonces deje que la persona descubra que puede hacer para cubrir dicho hueco.
3. **Proporcione consejos útiles.** Ofrezca ideas o información, cuando se lo pidan, para que así, las personas serán capaces de encontrar la solución.
4. **Sea un modelo a seguir.** Todos escuchamos a la gente que respetamos y admiramos. Ellos saben que la gente los observará para ver como manejan las situaciones difíciles o retadoras.
5. **Anime a las personas a pensar por ellos mismos.** No resuelva los problemas de su protegido. En su lugar, anímelo a encontrar las posibles soluciones por el mismo. *“Tienes varias opciones. ¿Cuál piensas que sea la mejor?”*

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS

Los líderes saben que una sola persona no puede lograr la misión y las metas de una organización, los equipos son los medios más efectivos para cumplirlas. Un equipo es un grupo de personas que trabajan juntos para lograr una meta en común. Los miembros del equipo comparten la responsabilidad de las tareas del equipo y dependen unos de otros para lograrlas.

Los equipos nos ofrecen grandes beneficios. Los miembros del equipo tienen una variedad de conocimientos y habilidades útiles en cumplir las metas de la organización. El trabajo de equipo a menudo resulta en mayor creatividad y productividad. Y para el líder el beneficio es mucho, ya que con un equipo exitoso en el lugar, tendrá más tiempo para dedicarse a asuntos de liderazgo, ya que ocupará menos tiempo en la supervisión y las actividades cotidianas.

El rol de liderazgo.

Un líder es juzgado por el trabajo de su equipo. Trabajar con equipos significa que usted, como el líder del equipo, debe enfocarse menos en lo que puedes cumplir por si mismo y más en lo que puedes facultar a los demás para hacer. Su éxito depende en su habilidad de ayudar a los miembros del equipo a visualizar el futuro y compartir su pasión por ello. Entonces usted debe ser capaz de compartir el poder con los miembros del equipo y permitirles dirigir su propio trabajo, Será más exitoso cuando deje a todos contribuir tanto como puedan. Su rol es inspirar y permitir a los miembros del equipo asumir más autoridad responsabilidad y autonomía.

Organice su equipo.

Construir un equipo es un reto. Los miembros del equipo deben ser cuidadosamente escogidos y entrenados, y a menudo deben cambiar sus actitudes y comportamientos. Los siguientes seis pasos le ayudarán a organizar su equipo tan rápido como sea posible para que sus miembros comiencen a trabajar.

- 1. Seleccione a los miembros del equipo.** Procure seleccionar aquellas personas que sean competentes y confiables. Y también debe buscar personas que estén

motivadas, que sean entusiastas, que trabajen duro y sean inteligentes, y que además trabajen bien con los demás.

2. **Revise las metas.** Discuta con el equipo las metas generales que estarán trabajando y como éstas encajan en los objetivos de la Organización, posteriormente permita que el equipo establezca sus propias metas específicas explicando como los esfuerzos del equipo ayudarán a cumplir dichas metas. Permitiendo al equipo establecer sus propias metas, los miembros del equipo tendrán un sentido de pertenencia acerca de las tareas que están haciendo. Se comprometerán y serán entusiastas con su trabajo.
3. **Establezca parámetros.** Acuerden las reglas y procedimientos que el equipo debe seguir. ¿De que forma se comunican al interior del equipo? ¿Tendrán juntas diarias o semanales? ¿Reportes verbales o escritos? ¿Cómo se solucionarán los problemas? ¿Quiénes tienen autoridad para tomar decisiones?
4. **Desarrolle un plan de acción.** Trabaje con el equipo para desarrollar un plan de acción que los ayude a cumplir sus metas. Asigne roles y responsabilidades. El equipo y usted en conjunto deben identificar las responsabilidades de cada miembro del equipo. Asegúrese de que los miembros entienden como sus responsabilidades se relacionan una a con las otras y con las metas del equipo.
5. **Establezca controles.** Convenga la forma en como monitorearán el desempeño del equipo y con que frecuencia lo hará. Por ejemplo, ¿Se basará en reportes de varios miembros del equipo o será por observación personal? ¿Dará retroalimentación a cada miembro o sólo a sus supervisores con respecto al desempeño?
6. **Construya la confianza en el equipo.** Los miembros deben ser capaces de hablar abiertamente con el resto del equipo y también con el líder como si fuera un miembro más. Esa comunicación abierta parte de la confianza. La confianza se desarrolla conforme los miembros del equipo comparten experiencias en el trabajo, descubren fortalezas y debilidades de los demás y demuestran que serán tomados en cuenta para cumplir sus responsabilidades. La confianza crece cuando los miembros del equipo son confiables, abiertos y deseosos de escuchar. Los miembros del equipo deben mostrar respeto entre ellos y actuar consistentemente y con integridad. Estos comportamientos promueven lealtad y compromiso para cumplir las metas y objetivos de la organización.

Capacite al equipo.

La selección cuidadosa de los miembros de tu equipo no garantiza, que van a empezar a trabajar bien juntos inmediatamente. Ellos pueden tener dificultades al principio. Esto no significa que ha fallado, pero puede significar que el equipo necesita capacitación. Si tiene

miembros en el equipo que nunca han trabajado en equipo antes, entrénelos en los conceptos de trabajo de equipo y déles la oportunidad de practicar las habilidades, de comunicación y solución de conflictos. Quizá necesiten entrenamiento acerca de:

- Cómo resolver problemas.
- Juntas efectivas.
- Organización.
- Administración de proyectos.

Proporcionando cualquier entrenamiento necesario, ayudará a que las funciones del equipo sean más efectivas y exitosas.

Adopten la Comunicación

Como se mencionó anteriormente, la comunicación es importante para cualquier esfuerzo de equipo. Los miembros deben sentirse cómodos discutiendo abiertamente los asuntos y haciendo preguntas, porque así es como se establece un ambiente de colaboración y confianza. La comunicación abierta entre los miembros del equipo y su líder, y entre los mismos miembros, eleva la moral, enorgullece y proporciona voluntad para tomar riesgos y deseos de cambiar para mejorar. Y también puede ayudar al equipo a resolver desacuerdos.

Puede mejorar la adopción de la comunicación a través de juntas regulares e incluso en reuniones sociales que permitirán a los miembros interactuar y vincularse.

El papel cambiante del líder.

Conforme el equipo crece y madura, el rol como líder cambiará también. Inicialmente estará profundamente involucrado en formar el equipo y supervisando muy de cerca su trabajo. Conforme los miembros del equipo se ubiquen en sus respectivos trabajos, el líder se transformará en un solucionador de problemas y en un facilitador, después en un mentor y guía. Eventualmente, su rol primario será el de monitor, siguiendo el desempeño del equipo y reconociendo los logros de los miembros.

Finalmente, hay que mencionar que **no es una desgracia** ser un asistente o un seguidor, aunque no tiene ningún merito seguir siéndolo por siempre. Pero como dice Napoleón Hill: “Casi todos los grandes líderes empezaron en el puesto de los seguidores. Llegaron a ser grandes líderes porque eran seguidores inteligentes. Con muy pocas excepciones, el hombre que no pueda estar a las órdenes de un líder de manera inteligente, nunca llegará a ser un líder eficaz. En cambio, el hombre que pueda seguir inteligentemente a un líder es quien desarrolla con mayor rapidez la capacidad para ser líder. Ser un seguidor inteligente tiene muchas ventajas, entre ellas, la oportunidad de adquirir conocimientos de su líder”.⁵⁸

“Mandar y obedecer son las normas y las divisas de los que desean el progreso integral, la realización y el desarrollo de la humanidad”⁵⁹

⁵⁸ Napoleón Hill, *Piense...* pag. 140

⁵⁹ Fernando Mota Martínez, *¡Ai se va!...*, México 1977, pag 54

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cuando un alumno termina su carrera y obtiene su primer trabajo, cree que solo por el hecho de ser egresado de la Facultad de Química, todas las personas con las que trate, van a apoyar sus opiniones o que todos sus seguidores van a obedecer sus órdenes sin ninguna discusión.

Durante el transcurso de la carrera uno se va convenciendo poco a poco de que las ciencias de humanidades no son útiles y va relegando esos conocimientos más y más, haciendo más grandes sus deficiencias en dichas materias y disminuyendo sus habilidades para comunicarse efectivamente, relacionarse con el resto de las personas y administrar adecuadamente los recursos humanos. Lo anterior incluso se ve acrecentado debido a la carencia de asignaturas o actividades académicas que permitan cubrir estas necesidades.

Y al comenzar la vida laboral y darse cuenta de que existen estas deficiencias, se busca trabajar en ellas, sin embargo, las habilidades necesarias se desarrollan muy lentamente debido a las diferentes responsabilidades que ya se tienen en el trabajo. Lo cual impide un crecimiento profesional más rápido, al no ser competitivos con aquellos egresados de escuelas en donde si pudieron desarrollar dichas habilidades.

Con este pequeño manual se cumple el objetivo de mostrar que en la vida profesional lo que puede hacer que alguien destaque, no es el que tan bien hace un experimento en el laboratorio, o que tanto sabe los datos para hacer un diseño, es decir, las habilidades de tipo técnico no hacen mucha diferencia entre un ingeniero y otro. Lo que sí los diferencia enormemente, es la capacidad de comunicarse con sus compañeros, con sus directivos y con sus seguidores, y también lo diferenciará las habilidades de liderazgo que posea. Dicho de otra forma, lo que hace la diferencia no son los conocimientos técnicos, sino el conocimiento de sí mismo, de las personas a su alrededor y el manejo de las relaciones interpersonales entre sí y el resto de las personas, ósea lo que lo hace destacar es el manejo de los temas humanísticos a los que no procuraba valor.

Este trabajo escrito ofrece a la UNAM y en especial a la Facultad de Química una herramienta introductoria en el tema de hablar en público, en sus principales tres facetas que son Comunicación Oral, Lenguaje Corporal y Liderazgo. Este trabajo no pretende ser una enciclopedia que trate esos temas, pero, si procura proporcionar los conceptos e ideas básicas que se enseñan en el *Club Toastmasters International* sobre estos tópicos y la forma en que se pueden utilizar en los distintos ámbitos de la vida profesional y también en la vida personal.

Al usar este trabajo escrito como una herramienta para hacer una consulta rápida, permitirá mejorar la habilidad de comunicación para dar una presentación a muchas o pocas personas, hablar con una sola persona o con varias, solicitar trabajo, negociar con un vendedor, o las diferentes situaciones en que la comunicación es fundamental. Y también permitirá conocer lo mínimo que hay que saber acerca de liderazgo y como administrar los recursos humanos de una organización. Todo de acuerdo a los parámetros del *Club Toastmasters International*.

Este trabajo escrito satisface el deseo de ofrecer una ayuda rápida a los alumnos de la carrera de Ingeniería Química, y también al resto de los alumnos de las demás carreras de la Facultad de Química, en varios aspectos, tales como:

- Minimizar el temor de hablar en público, ya sea de una sola persona o de una salón lleno.
- Poder hablar con fluidez y soltura a conocidos y extraños.
- Hablar usando un lenguaje adecuado para transmitir su mensaje.
- Reforzar sus palabras con el lenguaje corporal adecuado.
- Entender el lenguaje corporal que maneja su interlocutor.
- Evitar crear confusiones en los receptores de su mensaje al sincronizar sus diferentes canales de comunicación.
- Tener una imagen de alto impacto.
- Conocer las funciones del líder y saber como desempeñar un liderazgo efectivo.
- Construir un equipo funcional.
- Dar y recibir indicaciones, evitando las confusiones.
- Presentar los resultados de su gestión personal y la del equipo de trabajo.
- Hacer y presentar propuestas de trabajo.

- Defender efectivamente sus propuestas en la mesa de discusión.
- Negociar directamente con sus Jefes o incluso subordinados.
- Impartir clases o capacitación, mejorando el entendimiento del auditorio.
- Hacer ver la importancia de tener objetivos claros y lo vital que es visualizar el cumplimiento de estas metas de acuerdo al programa estipulado.⁶⁰

El beneficio de mejorar en los aspectos ya mencionados es que permitirá a los alumnos y egresados de la Facultad de Química enfrentar a ciertas situaciones frecuentes que se presentarán en su vida académica, profesional y personal, tales como:

- Asistir a juntas de diversos niveles jerárquicos, en donde frecuentemente le pedirán que exponga sus ideas u opiniones acerca del o los temas que estén tratando.
- Tratar con proveedores o vendedores, en donde tendrá que hacer preguntas concretas y bien dirigidas para usar adecuadamente los recursos de la organización a la que pertenece.
- Atender clientes de su organización, con los que siempre debe tener una actitud de servicio y tener una excelente comunicación a fin de alcanzar la máxima satisfacción y el mejor trato.
- Dar instrucción e incluso clases formales a una o mas personas en un salón u otro lugar en donde deberá enseñar de una forma efectiva a sus educandos.
- Tener que dirigir a un equipo de trabajo formado por diversas personas a las que deberá motivar y llevar a cumplir los objetivos de su organización.
- Y muchas otras situaciones en que tendrá que comunicarse de forma efectiva.

Los capítulos dedicados a la *“Comunicación verbal”* cumplen con el objetivo de presentar las herramientas para que al hablar el orador pueda comunicar sus ideas de una forma efectiva, facilitando el entendimiento y retención del mensaje del orador al auditorio sea de una o de varias personas, usando adecuadamente el lenguaje y las expresiones y las diversas técnicas y habilidades necesarias para hablar en público como son: recursos de voz, creación de discursos, recursos retóricos, dicción, construcción y emisión del discurso.

Los capítulos dedicados a la *“Comunicación no verbal”* cumplen con el objetivo de mostrar como se conforma la Comunicación no verbal, por los lenguajes visual, gestual y corporal.

⁶⁰ Napoleón Hill, *Piense...* pag. 97-98

Además de mostrar el significado inconsciente que transmiten durante la interacción de dos o mas personas y las técnicas para manejarlo de manera introductoria. Lo cual permitirá reafirmar el mensaje oral, y facilitar su entendimiento a los receptores del mensaje, evitando así, el restarle credibilidad.

Los capítulos dedicados al “*Liderazgo efectivo*” cumplen con el objetivo de dar a conocer que es un líder, y la importancia que tiene para las organizaciones, y mas importante aun, el beneficio en nuestra vida profesional y personal de tener un buen liderazgo, de motivar a las personas a nuestro alrededor, de formar un buen equipo y de tener metas y objetivos claros.

Sin embargo no hay que olvidar que esta es una herramienta introductoria, que será útil para hacer una consulta rápida que permita mejorar ligeramente en las áreas mencionadas. Si se desea una mejora continua y un desarrollo completo, se deben ejercitar los tres temas continuamente, ya que tanto la comunicación verbal, la comunicación no verbal y el liderazgo son temas en que se desarrollan las habilidades individuales de cada persona solamente con la práctica continua, y no con solo leer literatura que hable acerca de ellos.

Y es que recordando lo que el Ing. Gildardo Avedaño (uno de los socios mas destacados del *Club Toastmasters* y uno de los conferencistas mas importantes en América Latina) dice: “Para hablar en público se necesitan dos cosas, hablar y tener público”, el hablar se puede hacer aun estando solo, pero tener público dispuesto a escuchar, no es muy frecuente, y si es la vida profesional, entonces no se puede dar el lujo de equivocarse, porque los errores pueden ser muy costosos para el que hablo o incluso para la organización a la que pertenezca

Precisamente por lo anterior es que existe el *Club Toastmasters*, ya que ahí se puede hablar y tener público, y uno se puede equivocar sin temor a que a uno le cueste el puesto de trabajo, y en lugar de ese temor, uno puede tener la confianza de que al equivocarse,

va a tener compañeros que están deseosos de ayudarlo y que lo pueden guiar para corregir sus errores y atacar sus debilidades.

Creo firmemente que a raíz de mi ingreso al *Club Toastmasters* mi comunicación con mis semejantes mejoró mucho, y en consecuencia puedo afirmar que también mejoro mi vida personal y profesional. Debido a esto presento este trabajo emergido de lo que he aprendido en el club y reitero la invitación para que ingresen al Club Toastmasters, una organización filantrópica, en donde no hay que pagar nada, ni hay que tener cierta ideología política o creencia religiosa o cumplir con algún otro requisito discriminatorio. Lo único que se debe tener es compromiso para cumplir con el programa del Club, deseos de crecer y mejorar personalmente, y también tener el deseo de ayudar al prójimo.

En lo personal creo que pertenecer y crecer dentro de esta organización, permitirá a los alumnos de la Facultad de Química convertirse en los líderes que en la actualidad se necesitan urgentemente para salir de la crisis que nuestro país atraviesa, y que mejor si superamos la crisis de la mano y con la guía de egresados de la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México.

BIBLIOGRAFÍA:

LITERATURA CONSULTADA:

ARIAS GALICIA, Fernando (coordinador), Administración de recursos humanos, México, 11ª edición, Trillas, 1981.

Advanced Communication and Leadership Program, EUA, Toastmasters International, Inc, 2007.

BAQUEIRO ROJAS, Edgard, Derecho Civil, México 2009.

Competent Leadership, EUA, Toastmasters International, Inc., 2006.

Debate's Handbook, EUA, Toastmasters International, Inc., 1999.

GUERRERO, Euquerio, Manual de Relaciones Industriales, México, 2da edición, Porrúa, México, 1971.

Guía del facilitador, EUA, Organización panamericana de la salud, 2005.

HILL, Napoleón, Como hacerse rico sin preocupaciones, México, Diana, 1984.

_____, Piense y hágase rico, México, Brugera, 1980.

KIYOSAKI, Robert T., Padre Rico, Padre Pobre, Argentina, *Time & Money network editions*, 2002.

LÓPEZ RUIZ, Miguel, Normas Técnicas y de Estilo para el Trabajo Académico, México, UNAM, 1997.

MOTA MARTÍNEZ, Fernando, ¡Ai se va! El camino hacia la dictadura, México, 4ta edición, Editores de Comunicación, 1977.

SMEDLEY, Ralph C., *et al*, Competent Communication, EUA, Toastmasters International, Inc, 2006.

_____, El Presidente, EUA, Toastmasters International, Inc., 1998.

VARGAS, Gaby, Comunícate Cautiva y Convence, México, Aguilar, 2004.

REVISTAS

ANDREAS, April, "Engineering a win", en The Toastmasters Magazine, EUA, Agosto 2007.

ENDRESS, Paul, "The Art of Persuasion", en The Toastmasters Magazine, EUA, Mayo 2008.

GODOY, Jonathan, "¿Causas una buena impresión?", Men's Health, México, Año 13, No. 3, Marzo, 2006.

HUDSON, Karen, "You are what you wear...", en The Toastmasters Magazine, EUA, Abril 2008.

KITTELL, Thomas, "See it, Say it", en The Toastmasters Magazine, EUA, Mayo, 2008.

ZIELINSKI, David, "The art of speechwriting", en The Toastmasters Magazine, EUA, Enero 2009.

ZÚÑIGA, Ernesto "Vestido para gobernar", Men's Health, México, Año 16, No. 7, Julio, 2009.

DVD'S:

AVEDAÑO, Gildardo, Motivación y liderazgo, México, GA Consulting, 2007.

_____, El vendedor profesional, México, GA Consulting, 2007

SITIOS WEB:

1. Pagina oficial de la organización *Toastmaster Internacional*. 2009
www.toastmasters.org
2. Historia del *Club Toastmasters Internacional*
<http://www.toastmasters.org/FunctionalMenuCategories/CompanyInformation/History.aspx>
3. Biografía del Dr. Ralph C. Smedley
http://en.wikipedia.org/wiki/Ralph_C._Smedley
4. Club Toastmasters de Xalapa
<http://clubxalapa.espacioblog.com/>
5. Estructura del discurso
http://www.oratorianet.com/rsp/Index/Index_EJEMPLO.html
6. Persuasión Comercial o Publicidad
<http://www.mailxmail.com/curso-tecnicas-modernas-persuasion/persuasion-comercial-publicidad>
7. Noticias de W radio
<http://www.wradio.com.mx/nota.aspx?id=962556>
8. Comunicación no verbal en Wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_no_verbal
9. Pirámide Motivacional de Maslow
<http://coachingaccion.files.wordpress.com/2009/04/maslow.jpg>
10. Buscador Google
www.google.com.mx
11. Buscador Yahoo
www.yahoo.com.mx
12. Pagina del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)
www.inegi.org.mx
13. Pagina del Club Toastmasters Zamora
<http://tmmz.wordpress.com/2006/11/10/no-5-vol-1-tu-voz-no-miente/>
14. seminario de Homilética
<http://www.seminarioabierto.com/homiletica15.htm>
15. Pagina del distrito 34 del *Club Toastmasters Internacional* correspondiente a México. 2009
www.tmdistrito34.org
16. Blog del Campeón Nacional de Oratoria Formal del *Club Toastmasters*. 2010
<http://quehabletoastmasters.blogspot.com/>
17. Pagina de GA Consulting y asociados. 2009
www.gaconsulting.com.mx