

# TOASTMASTERS INTERNACIONAL

## Liderazgo Competente



**TOASTMASTERS INTERNATIONAL, INC.**

P.O. Box 9052

Mission Viejo, CA 92690 U.S.A.

(949) 858-8255

e-mail: [tminfo@toastmasters.org](mailto:tminfo@toastmasters.org)

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

## **LA MISIÓN DE TOASTMASTERS INTERNACIONAL**

Toastmasters Internacional es un movimiento consagrado principalmente a hacer de la comunicación oral efectiva una realidad mundial.

A través de sus Clubes, Toastmasters Internacional ayuda a hombres y mujeres a aprender el arte de hablar escuchar y pensar -habilidades que fomentan la propia actualización, aumentan el potencial de liderazgo, promueven el entendimiento humano y contribuyen al mejoramiento de la humanidad.

Es básico para el logro de esta misión, que Toastmasters Internacional expanda continuamente su red de Clubes a nivel mundial al ofrecer a un número de personas cada vez mayor el beneficio de sus programas.

## **LA MISIÓN DEL CLUB**

La misión de el Club Toastmaster es proporcionar un ambiente positivo y de apoyo para el aprendizaje, en el cual cada socio tenga la oportunidad de desarrollar sus habilidades de comunicación y liderazgo, redundando en una mayor confianza y crecimiento personal.

## LA PROMESA DE UN TOASTMASTER

Ser un Toastmaster significa más que simplemente adquirir un compromiso de autodesarrollo. Quien se une a un Club Toastmaster está haciendo un compromiso con el Club, con sus socios y con la organización como un todo.

### LA PROMESA DE UN SOCIO TOASTMASTER

Como un socio de Toastmasters Internacional y de mi Club, yo prometo...

Asistir a las reuniones con frecuencia;

Preparar todos mis discursos al máximo de mis habilidades, basándolos en los proyectos del Manual Básico y/o Avanzado de Comunicación y Liderazgo

Prepararme y cumplir con gusto las tareas de las reuniones

Dar a los compañeros socios evaluaciones útiles y constructivas

Ayudar al Club a mantener el medio ambiente positivo y amistoso necesario para que todos los socios crezcan y se desarrollen

Con gusto servir a mi Club como un oficial cuando sea invitado a hacerlo

Tratar a mis compañeros socios del Club y a nuestros invitados con respeto y cortesía

Traer invitados a las reuniones del Club para que puedan ver los beneficios que ofrece la membresía Toastmasters

Seguir los lineamientos y reglas para todos los programas educativos y de reconocimiento de Toastmasters

Mantener altos niveles de honestidad y ética durante la realización de todas las actividades de Toastmasters



# Tabla de Contenido

<b>Introducción</b>	6
<b>Proyecto 1</b> Escuchar y Liderazgo	9
<b>Proyecto 2</b> Pensamiento Crítico	14
<b>Proyecto 3</b> Dar Retroalimentación	19
<b>Proyecto 4</b> Administración del Tiempo	24
<b>Proyecto 5</b> Planeación e Implementación	30
<b>Proyecto 6</b> Organizar y Delegar	35
<b>Proyecto 7</b> Desarrollar tus Habilidades de Facilitador	41
<b>Proyecto 8</b> Motivar Gente	48
<b>Proyecto 9</b> Ser Mentor	54
<b>Proyecto 10</b> Construcción de Equipos	59
<b>Apéndice</b>	67
<b>Matriz de Proyectos</b>	76
<b>Vías de Comunicación y Liderazgo de Toastmasters Internacional</b>	77
<b>Otras oportunidades de Comunicación y Liderazgo</b>	80
<b>Acerca de tu Club</b>	83
<b>Manuales de Comunicación Avanzada</b>	86
<b>Solicitud de Reconocimiento de CL</b>	89
<b>Record de Proyectos Concluidos</b>	90
<b>Evalúa a tu Club</b>	91

# Introducción

El liderazgo es un tema popular en la actualidad. La gente se queja de los líderes actuales y señala que necesitamos más líderes. Los Líderes hablan de los asuntos que ellos enfrentan.

El mundo es complejo y cambiante. Todas las organizaciones necesitan líderes que puedan influir en los demás a cumplir las metas, quienes pueden crecer al reto, juntarnos y llevarnos al futuro con el propósito y confianza.

¿Que hace a un líder? Existen muchos libros en esa materia, y cada autor tiene una opinión diferente. A continuación se expresan algunas de las cualidades mencionadas.

Los líderes son:

- Intrépidos
- Tomadores de riesgos
- Planeadores
- Inspiradores
- Tienen coraje
- Escuchan
- Toman decisiones
- Visionarios
- Apasionados
- Motivadores
- Organizadores
- Pensadores críticos

Tu Club Toastmasters te ofrece la oportunidad de aprender algunas de estas habilidades de liderazgo y más, capacitándote para convertirte en un líder en tu negocio y comunidad. Este manual te guiará a través del proceso de aprendizaje y te dará experiencia práctica en liderazgo. Este manual está enfocado en las habilidades de liderazgo que puedes aprender participando en varios roles en las sesiones de Toastmasters. Puedes aprender a como escuchar, pensar críticamente, planear, organizar, administrar el tiempo, facilitar, motivar, ser mentor y construir un equipo. Estas y otras habilidades, incluyendo el pensamiento visionario, establecer valores y planeación



estratégica, también las puedes aprender participando en los roles de oficial de club o estudiando los módulos de las series de Excelencia en Liderazgo de Toastmasters Internacional.

## Como trabaja.

El programa de Toastmasters no es una Universidad, escuela u otro curso formal para hablar en público y liderazgo. No encontrarás instructores, profesores o salones de clase. Ningún trabajo es graduado ni se aplican exámenes En Toastmasters, los miembros aprenden estudiando los manuales, practicando y ayudándose unos a otro. El aprendizaje toma lugar en el ambiente de club. Las sesiones de club son talleres donde estudias y practicas habilidades de comunicación y liderazgo con otros, quienes están allí por las mismas razones que tú. Aprendes haciendo y mirando a los compañeros socios.

Cada uno de los 10 proyectos en este manual se enfoca en una habilidad diferente de liderazgo, proporcionando antecedentes y una asignación que te requiere participar en uno o más de los roles de la sesión o de club en el cual puedes aprender un aspecto de esa habilidad.

Los roles incluyen el Evaluador, Tomador de tiempo, Toastmaster de sesión, Campanero y Evaluador General.. Muchos clubes tienen roles adicionales. En la mayoría de los proyectos puedes escoger en cuales roles participarás.

Mientras las habilidades de liderazgo pueden ser aprendidas en cada rol de la sesión, algunos roles proporcionan mejores experiencias de aprendizaje que otros. No necesitas concluir los proyectos en orden, aun cuando es benéfico si lo haces así.

Algunos roles de la sesión llenan los requerimientos para varios diferentes proyectos.

Por ejemplo, proyectos 1, 2, 3 y 8 te dan la opción de participar como un evaluador de un orador preparado. Participando una vez como evaluador cumple los requerimientos para un solo proyecto y no para los cuatro. Para recibir crédito para los cuatro proyectos, se te pedirá que participes como evaluador en cuatro ocasiones diferentes.

Un evaluador te dará retroalimentación verbal y escrita en cada rol de liderazgo que concluyas en este manual. El evaluador proporciona una opinión personal de tu rol de liderazgo, puntualizando tus fortalezas y ofreciendo sugerencias para mejorar en tu próximo rol. Los evaluadores tienen un propósito: Ayudarte a convertirte en un líder más efectivo.

Puedes concluir el manual a tu propio paso, y puedes trabajar en forma simultánea con los manuales de Comunicación Competente o Comunicación Avanzada.

## Otras oportunidades de liderazgo.

Tu club ofrece más experiencias de liderazgo. Puedes servir como un oficial de club, formulando e implementando planes para ayudar al club a cumplir las necesidades de los miembros. Puedes también concluir el programa de Liderazgo de Alto Desempeño, trabajando en un proyecto relacionado con tu vida profesional o personal. Participando en una posición de liderazgo a otros niveles de la organización te ayudará a mejorar tus habilidades de liderazgo también.

## Entrenamiento de Comunicación.

Aprenderás más que habilidades de liderazgo en tu club. Construirás habilidades de comunicación al presentar evaluaciones verbales y reportes, dando un discurso preparado y participando en otros roles de la sesión. Puedes desarrollar habilidades de comunicación adicionales al concluir los proyectos de discurso en el manual de comunicación competente. Cada proyecto en este manual te ayuda a preparar y presentar un discurso efectivo. Las habilidades del buen orador son una ventaja para cualquier líder.

## Los reconocimientos son muchos.

No solo aprendes habilidades de hablar y liderazgo, se reconoce tu esfuerzo. Al terminar los 10 proyectos de este manual, recibirás el reconocimiento de Líder competente (CL), Un certificado que puedes exhibir en la casa o en la

oficina. Si lo pides Toastmasters Internacional también enviará una carta a tu empleador acerca de este cumplimiento.

Pero, eso es solamente el principio. Toastmasters proporciona dos vías educativas: Una vía de comunicación, en la cual puedes desarrollar tus habilidades de oratoria, y la vía de liderazgo, en la cual puedes desarrollar tus habilidades de liderazgo. Cuando participas en la vía de comunicación, puedes ser reconocido como un comunicador Avanzado Bronce, Comunicador Avanzado Plata y Comunicador Avanzado Oro. Cuando participas en la vía de liderazgo puedes ser reconocido como un Líder Competente como se mencionó anteriormente y Líder Avanzado Plata. Las vías no son mutuamente exclusivas. Puedes trabajar en ambas al mismo tiempo, y se te debe animar a hacerlo. El máximo reconocimiento es el de Toastmaster Distinguido, otorgado a quien ha trabajado en ambas vías y ha recibido los reconocimientos de Comunicador Avanzado Oro y Líder Avanzado Plata.

Para una lista ilustrada de reconocimientos disponibles y sus requerimientos, ver el apéndice.

## ¡Hay más!

Toastmasters ofrece otras oportunidades de comunicación y liderazgo, de concursos de discurso hasta buró de oradores. Ver el apéndice para más oportunidades disponibles para ti. A través de este manual encontrarás referencias a manuales, libros y otros programas que pueden ayudarte a desarrollar tus habilidades de comunicación y liderazgo. Puedes comprar estos artículos en la Sede de Toastmasters Internacional. Coloca tu orden Online en [www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org), por teléfono al 949/858-8255 o por fax 949/858-1207.

## ¿Cómo empiezo?

Hasta hoy, sabes cuanto puedes hacer y aprender en Toastmasters, y estás ansioso de comenzar. Harás un gran comienzo si haces lo siguiente:

### 1. Pide a tu Vicepresidente Educativo un Mentor.

Un Mentor es un compañero socio amigable, con experiencia que te ayudará con tus primeras asignaciones y responderá cualquier pregunta que puedas tener en cuanto comiences a trabajar en el programa educativo de Toastmasters. El mentor,

una vez fue socio nuevo como tú y sabe que

importante puede ser para alguien iniciar el programa. Una forma de requisición de Mentor está incluida en tu Kit de nuevo Socio. Llena la forma y entrégasela a tu vicepresidente educativo del club. Si tu has perdido la forma, simplemente pide a tu VPE que te asigne un mentor.

**2. Pide al VPE que te agende para participar en tu primer rol en la sesión.** Si la agenda lo permite, lo más probable es que quieras participar en un rol para la siguiente sesión. Tan pronto como empieces a participar en el club, más rápido aprenderás. También pregunta al VPE que te oriente acerca del club. Durante esta orientación, el VPE explica como opera el club, las oportunidades de aprendizaje que el club te proporciona y tus responsabilidades como un socio. Ambos discutirán tus metas y como te puede ayudar el club a lograrlas.

**3. Lee la sección “acerca de tu club”, en el apéndice.** Esta sección te explica que sucede en una sesión de club. También aprenderás acerca de los líderes del club y sus responsabilidades.

**4. Estudia el folleto Evaluación Efectiva de un Discurso (catalogo No. 202),** el cual recibiste en el Kit de Nuevo Socio. Muchos roles de liderazgo y cada discurso que presentes en el club serán evaluados por otro socio, y a ti también se te pedirá evaluar a otros los roles de liderazgo y discursos.

Las evaluaciones dan la retroalimentación que los socios necesitan para mejorar sus habilidades, así que es importante que sepas como evaluar.

La evaluación efectiva de discurso revisa como evaluar y que hacer con las evaluaciones que recibes. También puedes recibir otras dos publicaciones en el Kit de nuevo socio. *Your Speaking Voice* (Catalog No. 199) and *Gestures: Your Body Speaks* (Catalog No. 201). No necesitas leer estos folletos ahora, pero asegúrate de conservarlos a mano. Querrás leerlos después de que hayas concluido dos o tres proyectos de discursos del manual de comunicación competente. Ambos te ayudarán a desarrollar algunas habilidades de oratoria.

**5. Finalmente comienza preparándote para tu primer rol de la sesión.** Trabaja con tu Mentor para prepararte para tu primer rol de sesión, siguiendo los lineamientos del proyecto. La preparación te ayudará a vencer cualquier nerviosismo que puedas tener y hacerte un mejor líder.

**Recuerda...**

No aprenderás habilidades de liderazgo por la simple lectura. Aprenderás participando en posiciones donde puedas practicarlas. Participa activamente en tu club, y te convertirás en un líder de propósitos y confiable.

# PROYECTO 1



## Escuchar y Liderazgo

### RESUMEN EJECUTIVO

Escuchar es una habilidad de liderazgo importante. Los buenos oyentes te ayudan con información precisa, a clarificar los puntos, toman decisiones, resuelven conflictos y son creativos. Las habilidades de escuchar juegan un rol importante en la construcción de equipos. Aprendes a ser mejor oyente siguiendo unas pequeñas sugerencias.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de escuchar.

Identificar los siete pasos para escuchar mejor.

Practicar habilidades de escuchar en varios roles de la sesión.

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 que esta sucediendo dentro de la industria. Parte de este conocimiento viene de los medios de información. Los periódicos, revistas, reportes, radio, televisión y el internet 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 de escuchar a la gente. Conociendo que pasa alrededor de ellos, los líderes son más capaces de planear, salvar problemas y fomentar el trabajo de equipo.

Escuchar es una habilidad importante del liderazgo, capacitándote para identificar y

clarificar los asuntos, tomar decisiones, resolver conflictos y ser creativo.

Cuando escuchas a tus clientes y a tus empleados, puedes aprender como mejorar la satisfacción del cliente, realzar tu producto, incrementar las ventas, incrementar la productividad, bajar costos y quizás aun 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 y escuchar lo que los miembros del equipo piensan, a sus planes y a sus ideas. Si los miembros del equipo creen que no estás escuchando, su creatividad, entusiasmo y productividad disminuirá. En cambio ellos, te querrán, creerán y respetarán, y harán lo mejor de sus habilidades.

## ¿Eres un buen Oyente?

Evalúa tus habilidades de escuchar contestando las preguntas abajo. Circula la calificación apropiada para cada evaluación. Después de que hayas concluido este proyecto por completo, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>AVECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Enfoco mi atención en el orador y no pienso acerca de todo lo demás?	3	2	1
¿No me anticipo a lo que el orador va a decir antes de que el o ella lo está diciendo?	3	2	1
¿Me espero hasta que el orador ha terminado para formular mi respuesta.?	3	2	1
¿Veo al orador a los ojos, asiento con mi cabeza y sonrío, mientras escucho, para mostrarle al orador que estoy interesado?	3	2	1
¿No hago otras tareas mientras alguien está hablándome?	3	2	1
¿Escucho cuidadosamente al orador aun cuando estoy en desacuerdo con lo que está diciendo?	3	2	1
¿Cuando el orador ha finalizado, resumo lo que ha dicho para asegurar que entendí correctamente?	3	2	1
¿Pregunto cuando no estoy seguro acerca de lo que el orador dijo?	3	2	1

**Calificación:** Suma los números circulados. Si obtuviste de 22 a 24 puntos, ¡Felicidades! Eres un oyente excelente. Si obtuviste de 17 a 21 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 16 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

### Tips para escuchar bien.

¿Cuántas veces has estado involucrado en una discusión con alguien y tu mente divaga? Quizá tenías hambre y pensabas acerca de lo que podrá haber para la comida. O repentinamente recordaste una tarea que tu patrón te había pedido que terminarás para esta tarde. O puede ser que lo que la otra persona está diciendo no te agrada, de manera que inmediatamente comenzaste a pensar tu propia respuesta antes de que la otra persona terminara de hablar. Quizá ya asumiste lo que la otra persona podría decir, así que pensaste que no era necesario escuchar. Tu mente divagó, interrumpiste al orador para decir tus propios pensamientos. Cada distracción y comportamientos son barreras para escuchar. Ellos te impiden escuchar y entender los que la gente está diciendo.

Escuchar parece que me gusta, debería ser fácil hacerlo. Pero actualmente es difícil, algunas veces requiere mas esfuerzo mental que lo que requiere el hablar. Puedes aprender a escuchar mejor si sigues estas sugerencias:

**1. Conserva la mente abierta.** Evita hacer presunciones y juicios antes que el orador termine.

**2. Mantén el contacto visual.** Demuestra al orador tu completa atención.

**3. Vigila tu lenguaje corporal.** Relájate. No cruces tus brazos y piernas, y olvídate de golpear con tus dedos o hacer gestos nerviosos. En su lugar, inclínate hacia el orador, asienta y sonrío cuando sea apropiado.

**4. Escucha las ideas clave y un total entendimiento.** Sigue y recuerda los principales puntos e ideas del orador. Por ejemplo, si alguien está expresando las razones de un proyecto importante que está siendo retrasado, escucha cuidadosamente para cada razón específica.

**5. Repasa lo que el orador está diciendo.** Esto demuestra al orador que entiendes lo que el está diciendo y le permite clarificar si estás perdido 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. Haz preguntas.** Las preguntas confirman tu entendimiento y te ayuda a obtener mas información. ¿Porqué el diseño anterior fue inadecuado? ¿Cuánto costará el cambio de diseño?

**7. Evalúa.** Cuando el orador ha terminado, piensa cuidadosamente acerca de lo que dijo antes de que respondas.

## Practica en tu club

Tu club Toastmasters te brinda la oportunidad de aprender y practicar las habilidades de escuchar. Justamente en todos los roles de la sesión se involucra el escuchar, pero los siguientes roles proporcionan las mejores oportunidades para desarrollar tus habilidades de escuchar:

**Contador de muletillas.** En este rol, escuchas a todas las persona durante la sesión y detectas el número y tipo de palabras de relleno o muletillas que cada quien usa. Las palabras de relleno incluyen ah, um, eh, sabes, éste y verdad. Estas palabras pueden ser distractoras para los oyentes y disminuye el impacto del orador.

**Evaluador particular.** El evaluador escucha cuidadosamente al orador que presenta un discurso de manual, después ofrece, sugerencias para mejorar y comenta lo que hizo bien.

**Evaluador Gramatical.** El evaluador gramatical escucha cuidadosamente Escuchar gramática y lenguaje, anotando los errores y dar ejemplos del buen uso.

**Orador de Tópicos de Mesa.** El orador de temas cortos escucha cuidadosamente la pregunta de los tópicos de mesa, y la contesta.

## Tu asignación

Desarrolla y practica tus habilidades para escuchar participando en cualquiera de los cuatro roles

enlistados abajo en el curso de varias sesiones de club. En el apéndice encontrarás más información acerca de preparar y participar en cada rol.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso en tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Contador de muletillas y Evaluador, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 1, 2, 3 y 8 te dan la opción de servir como un evaluador para un orador preparado. Participando una vez como un evaluador reúne los requisitos solo para un proyecto, no para los cuatro. Para recibir crédito para los cuatro proyectos, se te requiere participar como un evaluador en cuatro diferentes ocasiones.

Después de que has participado en los tres roles, asegúrate de completar el record de conclusión de proyecto en el apéndice.

## Escuchar y Liderazgo

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de buen oyente, mientras participa en cualquiera de tres de los cuatro roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la reunión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

### Evaluador

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Estuvo el Líder de manera atenta? ¿La postura del Líder indicó interés en lo que el orador estuvo diciendo?

¿La evaluación verbal del Líder indica que ha escuchado y entendido el contenido del discurso?

¿Dio la apariencia el Líder de tener mente abierta cuando evaluó la presentación, aún cuando podía no estar de acuerdo con la perspectiva del orador?

¿Qué pudo haber hecho diferente el orador para escuchar mejor?

¿Qué habilidades de escuchar en particular demostró el líder?

### Orador de Tópicos de Mesa

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Que tan rápido aparentó asimilar la idea en el Tópico de Mesa?

¿La respuesta del Líder a la pregunta del Tópico de mesa demostró que el Líder entendió la pregunta?

¿Qué pudo el Líder haber hecho diferente para escuchar mejor?

¿Qué habilidad especial demostró el Líder?

## Contador de Muletillas

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Estuvo el Líder atento cuando escuchó a los diferentes oradores? ¿La postura del Líder indicó interés en lo que los oradores estuvieron diciendo?

¿Dio la apariencia el Líder de enfocarse en conocer las muletillas verbales del orador?

¿Qué podría el Líder haber hecho diferente para escuchar mejor?

¿Qué habilidades de escuchar exhibió el Líder?

## Evaluador Gramatical

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Estuvo el Líder atento cuando escuchó a los diferentes oradores? ¿La postura del Líder indicó interés en lo que los oradores estuvieron diciendo?

¿Dio la apariencia el Líder de enfocarse en conocer los errores gramaticales de los oradores así como cualquier uso sobresaliente de la gramática y las palabras?

¿Qué pudo el Líder haber hecho diferente para escuchar mejor?

¿Qué habilidad de escuchar exhibió el Líder?

## PROYECTO 2



# Pensamiento Crítico

### RESUMEN EJECUTIVO

Un líder obtiene la información, después la analiza, interpreta y la entiende antes de actuar. Los pensadores críticos cuestionan lo que leen y oyen, después califican la calidad de una pieza de información y usan el razonamiento lógico para obtener conclusiones. Los pensadores críticos toman mejores decisiones. Puedes aprender a pensar más crítico siguiendo unas cuantas sugerencias.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de pensar.

Practicar habilidades de pensamiento crítico en varios roles de la sesión.

Has conocido a alguien que actúa impulsivamente, tomando decisiones basadas en caprichos, rumores o prejuicios? ¿Todo parece indicar que esa persona no sería un buen Líder? 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 acercar a los problemas, preguntas y consecuencias.

### ¿Cómo piensas?

Evalúa tus habilidades de pensamiento crítico respondiendo las preguntas de abajo. Circula la calificación apropiada para cada una. Cuando hayas concluido el proyecto por completo toma el test de nuevo para ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Cuando enfrento un problema, Invierto tiempo obteniendo información acerca de el de diferentes fuentes?	3	2	1
¿Hago preguntas para obtener mas información?	3	2	1
¿Examino creencias, presunciones y opiniones y las sopeso contra los hechos?	3	2	1
¿Me abstengo de hacer juicios o decisiones hasta que he considerado todos los hechos?	3	2	1
¿Trato de ver los méritos de las opiniones de los demás si son diferentes de las mías?	3	2	1
¿Disfruto encontrando nuevas soluciones a los problemas?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulados. Si tu calificación es de 17 a 18 puntos, ¡felicidades! Tus habilidades de pensamiento crítico son excelentes. Si tu calificación es de 12 a 16 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si tu calificación fue de 11 puntos o menos, es tiempo de hacer alguna mejora.

## 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, y usan el razonamiento lógico y analizan para alcanzar conclusiones. La gente que razona probablemente tomará mejores decisiones que quien no lo hace.

Los pensadores críticos son capaces de considerar la información de diferente manera. Ellos 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.

**Evalúa 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, el o ella puede determinar si una pieza de información tiene el soporte a la mano.

**Deduca.** 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 como la han alcanzado.

## Tips para el pensamiento crítico.

Puedes aprender a razonar más lógicamente siguiendo estas sugerencias:

**1. Infórmate.** Recopila información de numerosas fuentes. Libros, revistas, periódicos, videos, CDs, Cintas de audio y el internet, son buenos recursos para la información. Consultar con colegas y empleados también es útil.

**2. Abstente de tomar decisiones muy pronto.** Asegúrate que tienes todos las evidencias, y toma

tu tiempo para pensar acerca de ellas y analizarlas. Las decisiones precipitadas pueden hacer que retrocedas posteriormente.

**3. Mantén una mente abierta.** Puedes encontrar información que cambiará tu perspectiva del problema.

**4. Has preguntas.** No asumas. Las cuestiones que inician con porqué o cómo te ayudarán a conseguir mas información ¿Porqué crees que esta es la razón? ¿Cómo trabaja este sistema?

**5. Sé honesto contigo mismo.** Conoce tus inclinaciones y evita que influyan en ti.

**6. Sopesa las opiniones contra los hechos.** Sé cuidadoso en dar más valor a las opiniones que a las evidencias. Alguien puede decirte 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. Sé persistente.** El proceso entero toma tiempo, y puedes tener dificultades. No desistas.

**8. Sé organizado.** Depura la información que recopiles y establece un criterio para evaluarla. Escribe los puntos importantes o cosas que podrías investigar más adelante.

**9. Considera y analiza todas las opciones.** Esta es la parte mas importante del pensamiento crítico. Sólo después de analizar las opciones deberás decidir cual es la mejor.

## Practica en tu club

Tu club Toastmasters ofrece la oportunidad de desarrollar y practicar habilidades de pensamiento crítico. Los roles que lo requieren son:

**Evaluador Particular.** El evaluador escucha cuidadosamente al orador que presenta un discurso de manual, después ofrece, sugerencias para mejorar y comenta lo que hizo bien.

**Evaluador Gramatical.** El evaluador gramatical escucha cuidadosamente la gramática y lenguaje, anotando los errores y dar ejemplos del buen uso, y ofrece sugerencias para la mejora.

**Evaluador General.** El evaluador General, evalúa todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión de club, comentando las áreas que necesitan mejoramiento, las cosas que estuvieron bien, y el mejoramiento que puede ser hecho para la siguiente sesión.

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de pensamiento crítico participando en dos de los tres roles enlistados en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Podrías tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes podrían no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso en tu club y tu deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la dé.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Evaluador Gramatical y Evaluador, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también, cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 1, 2, 3 y 8 te dan la opción de servir como un evaluador para un orador preparado. Participando una vez como un evaluador reúne los requisitos solo para un proyecto, no para los cuatro. Para recibir crédito para los cuatro proyectos, se te requiere participar como un evaluador en cuatro diferentes ocasiones.

Después de que has participado en los dos roles, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

## Pensamiento Crítico

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de buen pensamiento crítico, mientras participa en cualquiera de dos de los tres roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la sesión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

### Evaluador

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dio la apariencia el Líder de proporcionar consideraciones cuidadosas al discurso en la evaluación?

¿Qué tan efectivamente demostró el Líder las habilidades de pensamiento crítico en la evaluación verbal?

¿Fue capaz el Líder de ser objetivo e imparcial en la evaluación?

¿Qué pudo haber hecho diferente el orador para proporcionar una evaluación mas detallada y útil?

¿Que parte o partes de la evaluación hizo el Líder Bien?

### Evaluador Gramatical

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Que tan efectivamente fue el Líder en informar a los oradores los errores de gramática y uso de palabras, instándolos al buen uso?

¿Permitió el Líder que el malhumor influyera en su análisis de la gramática y el uso de las palabras de los oradores?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para escuchar mejor?

¿Qué habilidades de escuchar exhibió el Líder?

## **Evaluador General**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Que tan efectivamente hizo el Líder el análisis de la sesión de club?

El Líder se abstuvo de que sus tendencias personales afectaran sus observaciones y análisis de la sesión?

¿Determinó el Líder las áreas críticas que necesitan atención?

¿Determinó el Líder aspectos de la sesión que estuvieron especialmente bien hechos?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Orador para proporcionar un mejor y más útil análisis?

¿Qué hizo el Líder especialmente bien?

## PROYECTO 3



# Dar Retroalimentación



### RESUMEN EJECUTIVO

Los miembros del equipo necesitan saber que están haciendo bien y que no, y como pueden mejorarlo. Dar retroalimentación al desempeño es una necesidad del liderazgo. Cuando se retroalimenta apropiadamente puede relevar estrés, mejorar las relaciones interpersonales y promover confianza y respeto a los líderes y miembros del equipo.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales para proporcionar retroalimentación.

Identificar los pasos para dar una retroalimentación efectiva.

Practicar retroalimentación cuando participas en varios roles de la sesión

Si los miembros del equipo van a ejecutar su potencial, necesitan conocer lo que están haciendo bien, lo que no están haciendo bien, y como pueden mejorar. Proporcionar retroalimentación del desempeño exitosa 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 su moral y motivación de los miembros del equipo que se desempeñan bien.

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 están incómodos evaluando el desempeño de los demás. Ellos lo ven como una crítica y saben que

la mayoría de la gente que recibe y proporciona críticas, lo consideran como una experiencia negativa. Después de todo, nadie disfruta diciendo a los demás, o que se lo digan, que están haciendo algo equivocado o su desempeño no satisface a nadie.

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

## ¿Que tan efectivamente proporcionas retroalimentación?

Evalúa tus habilidades de retroalimentación contestando las preguntas. Circula la calificación apropiada para cada evaluación. Después de que hayas concluido este proyecto, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Hablo con un miembro del equipo acerca de su comportamiento cuando estoy calmado?	3	2	1
¿Ofrezco retroalimentación sólo por las acciones del miembro del equipo, no en su personalidad o cualidades?	3	2	1
¿Describo el comportamiento específico que es el problema y doy ejemplos?	3	2	1
¿Explico el efecto que este comportamiento tiene en el equipo?	3	2	1
¿Pido comentarios y explicaciones a los miembros del equipo?	3	2	1
¿Ofrezco sugerencias específicas para el mejoramiento?	3	2	1
¿Ofrezco ejemplos específico de lo que el miembro del equipo hace bien?	3	2	1
¿Concluyo animando a los miembros del equipo?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulados. Si obtuviste de 22 a 24 puntos, ¡Felicidades! Tienes excelentes habilidades de retroalimentación. Si obtuviste de 16 a 21 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 15 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

### Porqué dudamos.

¿Te sientes incómodo al retroalimentar? A veces 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. Piensas que los miembros del equipo entenderán por si mismos lo que quieres y te ahorras una confrontación. O temes enojarte y gritar. Podrías sentirte culpable por criticar a los demás cuando sabes que no eres perfecto tampoco.

### Como dar retroalimentación.

Para mayor utilidad la retroalimentación debe darse de inmediato en cuanto el comportamiento ocurra. Debe ser respetuosa, con calma, animadora y específica al miembro individual del equipo. Las siguientes sugerencias te ayudarán a ofrecer retroalimentación efectiva.

**1. Describe el comportamiento específico que te 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 trates de analizar la razón detrás del comportamiento (Eloísa, sé que estás molesta porque no te di la promoción? En su lugar, solo describe el comportamiento

**2. Explica 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. Escucha.** El miembro del equipo puede ofrecer explicaciones “dos personas estuvieron enfermos esa semana” “Estuve en una junta todo el día”. Entérate, pero permanece enfocado en el problema de comportamiento.

**4. Pide un cambio en el comportamiento.** “Los embarques deben salir a tiempo”

**5. Reafirma la habilidad de la persona para hacer el cambio.** “Llamando a nuestra compañía transportista con anticipación, puedes asegurar que el embarque salga como se programa.”

**6. Termina con una nota positiva.** “Eloísa, tu has sido supervisor de embarques por cinco años, y aprecio el trabajo que has hecho para ayudar a que nuestra compañía crezca”

**7. Seguimiento.** Observa el desempeño posterior del miembro. Si hay mejoramiento, Elógielo. “Eloisa, la división de Brasil dijo que los dos últimos embarques llegaron anticipados un día, Gracias”

Sé discreto. El como lo digas afecta la reacción de los miembros del equipo. Quieres que el miembro del equipo sea receptivo a tus comentarios. Ofrece comentario de tu propia experiencia o punto de vista. No digas “Todos piensan...” o “La gente está diciendo...” En lugar de eso, Di “Yo vi...” o “Estoy preocupado...”

Evita que el miembro del equipo se ponga a la defensiva. Di, por ejemplo, “Cuando no obtengo la información a tiempo, no puedo terminar mi reporte al presidente”, No digas, “Si tu hicieras tu trabajo, no tendrá que estar llamándote para que me des la información”

Reconoce el buen desempeño también. La retroalimentación también involucra reconocer a quienes se desempeñan bien. Si tu esperas promover el mejoramiento continuo en los miembros del equipo, reconócelos por sus logros. La retroalimentación positiva puede motivar a la gente a desempeñarse aun mejor. Cuando ofrezcas retroalimentación positiva, recuerda:

1. **Sé específico.** Establece que fue lo que hizo el equipo para merecer el elogio.
2. **Expresa tu aprecio.** Explica porque los esfuerzos de los miembros del equipo fueron efectivos y como contribuyó al éxito del equipo.
3. **Anímalos a hacer más de lo mismo**

## Practica en tu club

Tu club Toastmasters te brinda la oportunidad de desarrollar y practicar las habilidades de retroalimentación. Los siguientes roles requieren de ofrecer retroalimentación:

**Evaluador particular.** El evaluador escucha cuidadosamente al orador que presenta un discurso de manual, después ofrece, sugerencias para mejorar y comenta lo que hizo bien. El evaluador presenta una evaluación verbal corta durante la sesión, prepara una evaluación escrita que proporciona al orador después de la sesión y puede reunirse con el orador (a discreción del orador) para discutir el discurso en más detalle. La evaluación debe ser útil y motivadora.

**Evaluador Gramatical.** El evaluador gramatical

escucha la gramática y lenguaje, anotando los errores gramaticales y da ejemplos del buen uso de las palabras, y ofrece sugerencias para el mejoramiento.

**Evaluador General.** El evaluador General, evalúa todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión de club, comentando las áreas que necesitan mejoramiento, las cosas que estuvieron bien, y la mejora para la siguiente sesión.

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de retroalimentación participando en los tres roles enlistados abajo, en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Evaluador Gramatical y evaluador, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también, cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 1, 2, 3 y 8 te dan la opción de participar como un evaluador para un orador preparado. Participando una vez como un evaluador reúne los requisitos solo para un proyecto, no para los cuatro. Para recibir crédito para los cuatro proyectos, se te requiere participar como un evaluador en cuatro diferentes ocasiones.

Después de que has participado en los tres roles, asegúrate de completar el record de conclusión de proyecto en el apéndice.

## Dar Retroalimentación

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de retroalimentación, mientras participa en los tres roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la sesión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

### Evaluador

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿La evaluación del Líder se enfocó en la presentación del Orador, no en la personalidad o cualidades del Orador?

¿Qué tan efectivamente cito ejemplos el Líder de lo que el Orador hizo bien durante su presentación?

¿Qué tan efectivamente ofreció sugerencias el Líder para el mejoramiento?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para proporcionar una evaluación mas útil?

¿Que parte o partes de la evaluación hizo el Líder bien?

### Evaluador Gramatical

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Que tan efectivamente citó ejemplos el Líder de la buena gramática y uso de palabras de los oradores, durante la presentación?

¿Qué tan efectivamente señaló el Líder donde la gramática y el uso de palabra necesitan mejoramiento?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para proporcionar retroalimentación mas útil en la gramática y el buen uso de las palabras?

¿Que parte o partes de la evaluación hizo el Líder bien?

### **Evaluador General**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿La evaluación del Líder se enfocó en la sesión misma y no en la personalidad o cualidades de alguien?

¿Qué tan efectivamente citó ejemplos el Líder de lo que estuvo bien durante la sesión?

¿Qué tan efectivamente señaló el Líder las áreas de la sesión que pueden ser mejoradas?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para proporcionar una evaluación mas útil?

¿Que parte o partes de la evaluación hizo el Líder bien?

## PROYECTO 4



# Administración del Tiempo

### RESUMEN EJECUTIVO

La administración del tiempo ayuda a los líderes a obtener lo mejor del tiempo disponible para ellos. Puedes presupuestar tu tiempo y cumplir los proyectos y tareas de una manera eficiente identificando las metas a corto plazo y a largo plazo, hacer una lista de cosas por hacer, dar prioridades en la lista, hacer una agenda, delegar cuando sea posible, dejar tiempo para tareas inesperadas y manejar las interrupciones..

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de administración del tiempo.

Identificar los pasos para manejar el tiempo en forma efectiva

Practicar habilidades de administración del tiempo en varios roles del club

Las habilidades de la buena administración del tiempo son valiosas para los líderes. Juntas, documentos, crisis, consumen nuestro tiempo y nos dejan muy poco disponible para que los líderes hagan lo que se supone que hacen: Planear para el futuro. Solo tenemos 24 horas en un día, y necesitamos hacer lo más que se pueda de cada hora.

### Evalúa tus habilidades de Administración del Tiempo

¿Estas logrando todo lo que quieres durante el día? Responder a las siguientes cuestiones te ayudarán a determinar como puedes manejar eficientemente tu tiempo. Después de que hayas completado este proyecto por completo, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
¿Hago una lista de cosas diarias por hacer?	3	2	1
¿Me pongo plazos a mi mismo?	3	2	1
¿Doy prioridad a las cosas que necesito hacer?	3	2	1
¿Delego las tareas cuando es posible?	3	2	1
¿Programo mas tiempo para proyectos creativos o tareas importantes?	3	2	1
¿Hago los trabajos creativos a la hora del día en que tengo más energía?	3	2	1
¿Dejo tiempo todos los días para manejar problemas o tareas inesperadas?	3	2	1
¿Manejo cada papel en mi escritorio uno a la vez?	3	2	1
¿Termino las tareas desagradables primero?	3	2	1

**Calificación:** Suma los números circudados. Si obtuviste de 27 a 30 puntos, ¡Felicidades! Tienes excelentes habilidades de manejo de tiempo. Si obtuviste de 20 a 26 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 19 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

## Tips para administrar tu tiempo.

La administración del tiempo es un reto. Debes ser capaz de programar el tiempo que tienes disponible y planear como lo usarás para cumplir tus metas. Tu quieres:

Entender que puedes realmente lograr con tu tiempo.

Planear hacer el mejor uso del tiempo disponible

Dejar suficiente tiempo para las cosas que obligadamente tienes que hacer

Dejar tiempo de tolerancia para manejar lo inesperado

Minimizar el estrés evitando el exceso de compromisos contigo y con los demás

Alguna gente cree que trabajando más rápido y por más horas, harán más. Con frecuencia trabajar más rápido produce más problemas porque la gente comete más errores. Trabajando por un largo periodo de tiempo es cansado, lo cual disminuye el juicio y crea más problemas.

¿Quitás los proyectos o tareas desagradables? La postergación tiene un efecto importante en tus esfuerzos para administrar el tiempo. Cuando esperas hasta el último minuto para atacar un gran proyecto o manejar una pila de documentos, pones estrés adicional en ti, cometiendo errores o haciendo un trabajo pobre.

Los pasos siguientes pueden ayudarte a presupuestar tu tiempo y lograr los proyectos y tareas eficientemente.

**1. Identifica metas a corto y largo plazo.** Las metas a largo plazo son las que quieres lograr dentro de meses o años. Las metas a corto plazo son las que quieres cumplir en días o semanas.

**2. Has una lista diaria de cosas por hacer.** Basa tu lista en tus metas a largo y corto plazo, incorporando tareas que te ayudarán a cumplirlas. Por ejemplo, si una de tus metas a corto plazo es juntarte con tu equipo para discutir su progreso en resolver cierto problema, tu primera tarea puede ser notificar al equipo acerca de la reunión y la razón para ello, y revisar la información que tienes del problema para ayudarte a preparar la reunión.

**3. Prioriza la lista.** Identifica los asuntos que son:

1) Urgentes e importantes, 2) Importantes pero no urgentes, 3) Para hacer cuando haya tiempo.

urgentes e importantes o aquellos que tomarán mucho tiempo para terminar. En el tiempo restante, programa los demás asuntos. Divide las tareas grandes en más pequeñas, más manejables. Planea hacer los asuntos más difíciles cuando estés en tu mejor momento. Alguna gente trabaja mejor en la mañana, mientras que otros lo hacen mejor en la tarde o en la noche.

**5. Delega siempre que se pueda.** No gastes tiempo valioso haciendo algo que alguien puede hacerlo.

**6. Deja tiempo para emergencias.** No importa que tan cuidadoso sea tu plan, algo inesperado ocurrirá que necesite tu atención inmediata. Prepara tiempo en tu agenda diaria para el manejo de emergencias.

**7. Maneja las interrupciones.** Las interrupciones consumen tiempo valioso. Cuando eres interrumpido mientras trabajas en un proyecto creativo, puedes tener dificultad para reanudar tu tren de pensamiento cuando finalmente eres capaz de resumir tu trabajo. Cuando estás trabajando en una tarea importante, si es posible cierra la puerta de tu oficina o aíslate de los demás.

Debes buscar algún tiempo extra, con 10 minutos antes del almuerzo o una junta, úsalo para cumplir tareas en lo “importante pero no urgente” y hacer cuando haya tiempo”. Asegúrate de agendar tiempo para ti, también. Los descansos periódicos te ayudan a mantenerte alerta y enfocado. Conserva tu agenda real. Si te causa estrés o consistentemente no puedes cumplir tus lista diaria de cosas por hacer, repiensa y ajusta tu agenda.

## Practica en tu club

Tu club Toastmasters te brinda la oportunidad de desarrollar y practicar las habilidades de administración del tiempo. Los siguientes requieren de administración del tiempo:

**Toastmaster.** La principal tarea del Toastmaster es coordinar la sesión y preparar y distribuir una agenda, actuar como anfitrión y conducir el programa completo dentro del tiempo asignado.

**Orador.** Prepara y presenta un discurso que cumple los objetivos del proyecto dentro de un tiempo específico.

**Director de Tópicos de Mesa.** El Director de Tópicos de Mesa balancea la cantidad de tiempo

#### 4. Haz una agenda. Separa tiempo para asuntos

disponible para los tópicos de mesa con el número de participantes y la cantidad de tiempo que cada uno utiliza para responder la pregunta.

**Evaluador Gramatical.** El Evaluador Gramatical escucha la gramática y lenguaje de los oradores, anotando los errores gramaticales y da ejemplos del buen uso de las palabras, y ofrece sugerencias para el mejoramiento, todo dentro un tiempo específico.

**Tomador de Tiempo.** El Tomador de Tiempo es responsable por cronometrar el tiempo durante la sesión asegurando que cada segmento termine a tiempo.

#### Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de administración del tiempo, participando como tomador de tiempo y en uno de los cuatro roles restantes enlistados abajo, en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE

si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Evaluador Gramatical y evaluador, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. Tampoco el otro rol puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

También, algunos roles de la sesión cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 1, 2, 3 y 4 te dan la opción de servir como un evaluador Gramatical. Participando una vez como un evaluador gramatical reúne los requisitos solo para un proyecto, no para los cuatro. Para recibir crédito para los cuatro proyectos, se te requiere participar como un evaluador en cuatro diferentes ocasiones. Después de que has participado en ambos roles, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

*Guía de evaluación para*

## Administración del Tiempo

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de administración del tiempo, mientras participa como tomador de tiempo y en uno de los cuatro roles restantes enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la reunión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

### Tomador de Tiempo

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dio la apariencia que el líder invirtió tiempo antes de la sesión para confirmar el tiempo requerido por cada uno de los oradores preparados?

¿Fue capaz el Líder de escuchar a los oradores y precisarles el tiempo y semáforo mientras hablaban?

¿Qué tan efectivamente explicó el Líder las reglas del tiempo y presentó el reporte del tomador de tiempo en el periodo asignado?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para mejorar el tiempo de la sesión y los participantes?

¿Qué hizo el Líder bien que mejoró o ayudó al tiempo de la sesión y los participantes?

### Toastmaster

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dio la apariencia que el Líder se preparó para la sesión por anticipado?

¿Fue suficiente el tiempo asignado para los discursos preparados, Tópicos de Mesa, evaluaciones y otros segmentos de la sesión?

¿La sesión comenzó y terminó a tiempo?

¿Tuvo el Líder que ajustar los tiempos asignados para los discursos preparados, evaluaciones, Tópicos de mesa y otros segmentos de la sesión misma? ¿Si es así, porqué?

¿Qué pudo haber hecho mejor el Líder para ayudar a que la sesión fluyera mas suavemente?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a que la sesión fluyera más fácilmente?

## Orador

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dio la apariencia que el Líder había preparado y practicado el discurso por anticipado?

¿Fue el Líder capaz de lograr el propósito de discurso en el tiempo asignado?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder en el tiempo asignado para hacer el discurso más efectivo?

¿Que hizo el Líder bien que contribuyó a la efectividad del discurso?

## Evaluador Gramatical

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Qué tan efectivamente el Líder explicó el rol del evaluador gramatical y presentó el reporte del evaluador gramatical?

¿Fue capaz el Líder de dirigir adecuadamente la gramática y uso de palabras de los oradores?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para presentar un reporte de evaluador gramatical mas efectivo?

¿Qué parte o partes del reporte hizo el Líder bien?

## Director de Tópicos de Mesa

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Fue capaz el Líder de establecer el propósito de los Tópicos de Mesa e introducir la sesión dentro del tiempo asignado?

¿Fue el Líder capaz de planear los Tópicos de Mesa de manera que participaran la mayor cantidad posible en los Tópicos de Mesa dentro del tiempo asignado en la agenda?

¿Qué pudo haber hecho diferente el orador para hacer mejor uso del tiempo asignado para los Tópicos de Mesa?

¿En que manera usó el Líder el tiempo asignado especialmente bien?



## PROYECTO 5

# Planeación e Implementación

### RESUMEN EJECUTIVO

Un plan proporciona dirección para el líder y el equipo. El proceso de planeación involucra establecer metas y objetivos y preparar planes para cumplirlos. Esfuerzo a los líderes a ver más allá de sus actividades diarias y pensar acerca de lo que ellos quieren que pase en el futuro. Involucrar a los miembros del equipo en el proceso fomentará su compromiso.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales para Planeación e Implementación.

Identificar los pasos en el

Si tu fueras a viajar a través del país en carro, probablemente tendrías un mapa de carreteras para guiarte. El mapa te ayudará a llegar a tu destino por la ruta mas rápida. Los Líderes necesitan mapas de carreteras también, para asegurar que pueden cumplir sus metas en la manera mas eficiente

Un mapa de carreteras del Líder es su plan. Un plan 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.

### Evalúa tus habilidades de planeación.

¿Qué tan buenas son tus habilidades de planeación? Encuéntralas contestando las preguntas abajo. Circula la calificación apropiada para cada evaluación. Después de que hayas completado este proyecto por completo, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>AVECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Establezco metas y objetivos claros para mi organización?	3	2	1
¿Involucro a los demás en el proceso de planeación?	3	2	1
¿Desarrollo cuidadosos planes para el logro de las metas y objetivos?	3	2	1

proceso de Planeación e Implementación.

Practicar habilidades de Planeación e Implementación en varios roles de la sesión

¿Comunico las metas y objetivos a los demás?	3	2	1
¿Establezco cronogramas y plazos y se los comunico a todos?	3	2	1
¿Establezco un sistema de comunicación para coordinar esfuerzos y doy retroalimentación?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulos. Si obtuviste de 17 a 18 puntos, ¡Felicidades! Tus habilidades de planeación son excelentes. Si obtuviste de 12 a 16 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 11 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

## El propósito de la planeación

Planear es importante por varias razones:

- 1. Hace a los Líderes más orientados al futuro.** Ellos están forzado a ver más allá de las actividades diarias y piensan acerca de lo que ellos 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 tu gastas \$25,000 para muebles en tu pequeño negocio este mes, tu no puedes tener los fondos para actualizar el software de la compañía en seis meses.
- 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 tu compañía es proporcionar a sus clientes la mas actual y precisa información financiera posible, todos los días, la mayoría de 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 claramente por escrito que comunica, los resultados que quieres lograr. Específica Que y Cuando, no porqué o cómo. Pon 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.** Identifica como cumplirás la meta. Enlista 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, o para solicitar dinero de la congregación.
- 3. Establece un cronograma.** Las prioridades y la programación son críticas para planear. Haz una lista de las tareas de acuerdo a su prioridad y establece plazos para terminar cada una. Por ejemplo, el cronograma de la panadería puede

Abril. El comité de la iglesia decide tener una venta de galletas el 12 de Diciembre.

**4. Asignar responsabilidades.** Delega las tareas a tu equipo. Sé claro acerca de lo que quieres que haga cada persona. Considera las diferentes habilidades u otras contribuciones que cada persona puede aportar al proyecto, y asigna 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. Hay más información acerca de delegar en el proyecto

**5. Anticipar a los obstáculos.** Los Líderes se anticipan a los problemas y los convierten en posibilidades. Frecuentemente los obstáculos motivan al equipo a pensar mas creativamente y trabajar mas duro.

Conforme avances en el proceso, lucha para desarrollar el compromiso en los miembros de tu equipo. La gente usualmente se compromete a una meta cuando han sido involucrados en su creación. El involucramiento los hace sentirse importantes y necesarios, y los hace sentir responsables por los resultados. Quieren contribuir porque tienen un interés personal en hacerlo

## La importancia de la comunicación.

Para que tu equipo sea exitoso, cada quien debe entender la meta y su importancia y aprovecharla. Tu responsabilidad como un líder es comunicar esto a los miembros del equipo en una manera que los emocione y los motive. Explícales como su trabajo encaja en relación a la meta y como se beneficiarán, cuando se alcance la meta. Involúcralos pidiéndoles ideas y comentarios.

Una vez que el equipo comienza su trabajo, necesitarás un sistema para asegurar que el trabajo avanza de acuerdo al plan. Necesitas retroalimentación, y una red de comunicación juega un rol importante en proporcionarla. Un sistema claro para obtener, procesar y transmitir información entre los miembros del equipo y el líder es vital si el equipo avanza.

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

incluir contratar tres panaderos antes del primero de

## Practica en tu club.

Participando en los siguientes roles en tu club Toastmasters, puedes aprender y practicar habilidades de planeación y organización.

**Orador.** El orador prepara y presenta un discurso que cumpla con los objetivos del proyecto dentro de un tiempo específico. El orador planea cuidadosamente el propósito de cada discurso y los puntos que quiere hacer, después implementa ese plan.

**Evaluador General.** El evaluador General planea la parte de la evaluación de la sesión del club y confirma las asignaciones de los evaluadores de los discursos, tomador de tiempo, evaluador gramatical y campanero. El evaluador general también asegura que los miembros que ocupen esas posiciones sepan lo que se espera de ellos y les ayuda a planear y llevar sus roles. El evaluador general observa los diferentes eventos que toman lugar y considera como pueden mejorar para ayudar a que el club cumpla su misión. Luego recomienda metas apropiadas para que las cumpla el club en las sesiones siguientes.

**Toastmaster.** El Toastmaster coordina y conduce la sesión entera y actúa como un anfitrión genial, incluyendo presentar a los participantes. El Toastmaster establece el tono para la sesión entera. El Toastmaster usa las habilidades de planeación e implementación para asegurar que todos los miembros que tienen asignado un rol en la sesión conozcan y entiendan sus responsabilidades.

**Director de Temas Cortos.** El Director de Temas Cortos planea el segmento de la sesión de los temas cortos. Se informa con el VPE cuales miembros del club no tienen asignado hablar en la sesión, después planea una pregunta para cada uno. Balancea la cantidad de tiempo disponible para los tópicos de mesa con el número participantes y la cantidad de tiempo que cada uno utiliza para responder la pregunta.

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de retroalimentación participando en tres de los cuatro roles enlistados abajo, en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Orador y Director de Tópicos de Mesa, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. Tampoco el otro rol puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

También, algunos roles de la sesión cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 2, 3, 5, 7, 8 y 10 te dan la opción de participar como un evaluador general. Participar una vez como un evaluador general reúne los requisitos para solo un proyecto, no para los seis. Para recibir crédito para los seis proyectos, se te requiere participar como un evaluador en seis diferentes ocasiones.

Después de que has participado en los tres roles, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

## Planeación e Implementación

**Nota al evaluador:** El Líder está practicando habilidades de Planeación e Implementación, mientras participa en tres de los cuatro roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la sesión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique. Debido a que algunas actividades pueden tomar lugar fuera de la sesión del club, donde no puedes observar, puedes entrevistar al miembro para obtener la información que necesita para responder algunas preguntas.

### Orador

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Fue clara la meta del discurso?

¿Qué tan efectivamente apoyaron los puntos principales la meta del discurso?

¿Reflejó el discurso una planeación cuidadosa?

¿Qué pudo haber hecho diferente el líder que podría haber ayudado a lograr la meta del discurso?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a lograr la meta del discurso?

### Evaluador General

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Planeó el Líder la parte de la evaluación de la sesión? ¿Trabajó con quienes participaron en otros roles de la sesión antes de iniciarla? ¿Explicó sus metas para la sesión? ¿Les recordó sus responsabilidades? ¿Se aseguró que sabían como cumplirlas?

¿Identificó el Líder las partes de la sesión que necesitaron mejoras?

¿Recomendó metas apropiadas para el club para cumplirlas en las siguientes sesiones?

¿Qué pudo haber planeado diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo de evaluación funcionara más efectivamente?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a que el equipo de evaluación funcionara más efectivamente?

## **Toastmaster**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Planeó el Líder la sesión cuidadosamente trabajando con quienes participaron en otros roles de la sesión antes de iniciar, explicándoles sus metas para la sesión, recordándoles sus responsabilidades, y asegurándose que sabían como cumplirlas?

¿Qué pudo haber planeado diferente el Líder que pudo haber ayudado a quienes participaron en otros roles a funcionar más efectivamente?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a quienes participaron en otros roles a funcionar más efectivamente?

## **Director de Tópicos de Mesa**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Reflejó la pregunta un pensamiento cuidadoso?

¿Planeó el Líder los tópicos de Mesa para tener un mayor número de participantes en el tiempo asignado?

¿Qué pudo haber planeado diferente el líder que podría haber ayudado a que la sesión de tópicos de mesa fuera más efectiva?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a que la sesión de tópicos fuera más efectiva?

# PROYECTO 6



## Organizar y Delegar

### RESUMEN EJECUTIVO

Los líderes deben asegurar que su equipo esté organizado y sea capaz de cumplir metas y objetivos y deben proporcionar la estructura en la cual el equipo trabajará.

Delegar también juega un rol principal. Un líder debe cumplir funciones en las que sólo el tiene el conocimiento y autoridad para hacer y delegar todas las demás tareas a los miembros del equipo.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales en organizar y delegar.

Identificar los pasos en el proceso de organización y delegación.

Practicar habilidades de organización y delegación durante varios roles del club

Una vez que la planeación está bajo control, la organización y la delegación se vuelve importante. Los líderes deben asegurar que el equipo es organizado y capaz de cumplir las metas y objetivos, y después es suave el camino para el equipo para cumplir sus metas.

### Verifica tus habilidades de Organizar y delegar.

Determina tu nivel de experiencia en organizar y delegar contestando las siguientes preguntas. Circula la calificación apropiada para cada evaluación. Después de que hayas completado este proyecto, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

SIEMPRE   AVECES   NUNCA

¿Determino los recursos necesarios para cumplir las metas y me aseguro que estén disponibles?	3	2	1
¿Puedo determinar cuanta gente es necesaria para el trabajo involucrado?	3	2	1
¿Puedo dividir el trabajo en tareas y grupos que tengan sentido?	3	2	1
¿Hago cronogramas y puntos de verificación para medir el progreso?	3	2	1
¿Establezco líneas claras de autoridad?	3	2	1
¿Cuándo delego tareas, enfatizo en los resultados deseados, no como cumplirlos?	3	2	1
¿Cuándo asigno trabajo, informo a la persona en los detalles que conozco?	3	2	1
¿Cuándo asigno trabajo, selecciono la asignación cuidadosamente?	3	2	1
¿Cuándo delego un proyecto, aseguro que la persona conoce lo que espero de ella?	3	2	1
¿Me abstengo de hacer trabajo que otros pueden hacer?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulados. Si obtuviste de 27 a 30 puntos, ¡Felicidades! Eres un escucha excelente. Si obtuviste de 20 a 26 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 19 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

## Proporcionando organización

La gente tiene dificultad de ser productivo en un ambiente de caos. Los miembros del equipo necesitan trabajar dentro de una estructura, para organizar al equipo de manera que pueda funcionar eficientemente 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, tecnología, etc.) 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 para coordinar esfuerzos y proporcionar retroalimentación.

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 puede hacer el trabajo de una sola persona. Un líder junta los esfuerzos de un equipo para lograr las metas y objetivos. Delegar es la clave para la efectividad de un líder. Como se mencionó brevemente en el Proyecto 5, un líder asigna responsabilidades a los miembros del equipo y los junta en el equipo para llevarlos a cabo. Pero la delegación debe ser hecha cuidadosamente. Un líder debe cumplir las funciones solo en las que tiene el conocimiento y la autoridad para hacerlas y delegar las demás tareas a los demás miembros del equipo.

## ¿Porqué no delegamos?

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. Asignar a alguien mucho trabajo podría generar resentimiento y disgusto?

Piensan que los miembros del equipo Tienen miedo que la persona lo haga demasiado bien. Si

la persona supera al líder, el líder se ve 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 podría haber tomado explicarle a alguien mas.

Si sucumbes a estas razones, tu efectividad como líder será disminuida dramáticamente.

Debes delegar lo siguiente:

Decisiones menores hechas de rutina

Tareas para las cuales estas menos calificado

Trabajo que proporcionará experiencia a los miembros del equipo

Tareas que otros tienen las habilidades y técnicas para hacerlas, o que pueden aprender

## Como delegar

Los siguientes tips te ayudarán a delegar efectivamente:

**1. Escoge a la persona correcta.** Selecciona a alguien que es capaz, apto, tiene voluntad y muestra iniciativa. Cuando sea posible asigna las tareas a alguien que tiene experiencia en esa área. Por ejemplo, si alguien es un escritor hábil, pon a esa persona a producir reportes.

**2. Haz expectativas claras.** Describe el proyecto o tarea a realizar, los resultados esperados y el cronograma.

**3. Establece como y cuando quieres retroalimentación en el avance.** ¿Prefieres reportes diarios? ¿Un correo electrónico semanal?

**4. Proporciona autoridad apropiada.** Nada es mas frustrante para un miembro del equipo del que se espera algo pero no tiene 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 información con el.

**5. Obtén el acuerdo de la persona.** La persona debe comprometerse y querer llevar a cabo el trabajo.

## Practica en tu club

Los siguientes roles en tu club Toastmasters te brinda la oportunidad de aprender y practicar las

habilidades de organización y delegación:

**Ayudar a organizar un concurso de discurso de club.** Tu club puede conducir varios concursos de discursos anualmente. Ayudar en uno de estos concursos en alguna actividad (pero no como presidente, que es un requerimiento para otro proyecto) te dará práctica en organizar e implementar planes. Bajo la dirección del presidente del concurso, quizá puedas participar como juez en jefe, seleccionando y trabajando con los jueces y vigilando el proceso de jueces. O podrías servir como sargento de armas para el evento. O podrías ser responsable de entregar trofeos y certificados a los participantes.

**Ayudar a organizar un evento especial del club.** Ocasionalmente tu club puede tener un evento fuera de lo ordinario, como una comida para celebrar su aniversario. Estos eventos son oportunidades de practicar las habilidades de organización y delegación. Ayudar con la planeación de estos eventos, participando en el comité en alguna actividad (pero no como presidente, que es un requerimiento para otro proyecto). Quizá tu club esta planeando una sesión familiar, donde los socios traen a sus familias a la sesión. Podrías participar como recepcionista, asegurándose que los visitantes tengan sus gafetes y firmen el libro de visitas. Para la fiesta de aniversario de club, podrías ser responsable por contactar a los socios fundadores e invitarlos a asistir, o podrías ayudar a encontrar un salón de banquetes para el evento.

**Ayudar a organizar una campaña o concurso de membresía.** Tu club conduce varias campañas o concursos de captación de socios cada año, bajo la dirección del vicepresidente de membresía del club. Estas son buenas oportunidades para practicar las habilidades de organización y delegación. Ayudar en uno de estos eventos, participando en el comité en alguna actividad (pero no como presidente, que es un requerimiento para otro proyecto). Por ejemplo, puedes ser responsable por rastrear y reportar el número de nuevos socios que ingresaron al club y quienes son sus padrinos.

**Ayudar a organizar una campaña de relaciones públicas.** Tu club busca promoverse y ganar reputación en la comunidad, cuando los artículos aparecen en los periódicos y revistas locales, el

público aprende más acerca del club y lo que puede hacer por la gente. Las actividades de relaciones públicas son una buena manera de aprender habilidades de organizar y delegar. Ayudar en una de las campañas de relaciones públicas en alguna actividad. Por ejemplo puedes ayudar al vicepresidente de relaciones públicas a contactar a la prensa local.

**Ayudar a editar el boletín del club.** Muchos clubes tienen un boletín para proporcionar información a los socios del club y/ o al público en general. Ayudar a editar un boletín es una oportunidad de practicar habilidades de organizar y delegar. Ayuda en la producción del boletín del club, participando en el comité en alguna actividad que no sea el presidente. Quizá puedas planear un artículo especial del boletín o pedir artículos a los socios.

**Asistir al Webmaster del club.** Un Web site del club es otra manera de proporcionar información acerca del club a sus socios y/ o público en general. Ayudar a crear y mantener el Web Site en alguna actividad que no sea presidente es una oportunidad para practicar habilidades de organizar y delegar.

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de Organización y Delegación participando en cualquiera de los roles enlistados abajo. Encontrarás más información acerca de cada rol en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para el rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

Después de que has participado en un rol, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

*Guía de evaluación para*

## Organizar y Delegar

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de organizar y delegar, mientras participa en uno de los roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el Líder desempeñó y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique. Debido a que algunas actividades pueden tomar lugar fuera de la sesión del club, donde no puedes observar, puedes entrevistar al socio para obtener la información que necesita para responder algunas preguntas.

### Ayudar a organizar un concurso de discursos

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Describe brevemente el rol que asumió el Líder para el concurso.

¿Qué tan efectivamente utilizó el Líder las habilidades de organización y delegación para cumplir el rol?

¿Como o que pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que podría haber ayudado a ser mejor el concurso?

¿Qué organizó o delegó el Líder bien en su rol que ayudó a que el concurso fuera exitoso?

### Ayudar a organizar un evento especial de club

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Describe brevemente el evento especial y el rol que el Líder asumió en el.

¿Qué tan efectivamente organizó y delegó el Líder para cumplir su rol?

¿Que pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que pudo haber ayudado a ser mejor el evento?

¿Qué específicamente organizó o delegó el Líder bien que ayudó a que el evento fuera exitoso?

### **Ayudar a organizar campaña o concurso de membresía**

Nombre del Evaluador

Fecha

Describe brevemente la campaña de membresía y el rol que el Líder jugó en ella.

¿Qué tan efectivamente organizó y delegó el Líder para cumplir su rol?

¿Que pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que podría haber ayudado a ser mejor el evento de membresía?

¿Qué organizó o delegó el Líder bien que ayudó a que el evento de membresía fuera exitoso?

### **Ayudar a organizar campaña de Relaciones Publicas**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Describe brevemente la campaña de relaciones públicas y el rol que el Líder jugó en ella.

¿Qué tan efectivamente organizó y delegó el Líder para cumplir su rol?

¿Que pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que pudo haber ayudado a ser mejor el evento de relaciones públicas?

¿Qué organizó o delegó el Líder bien que ayudó a que el evento de relaciones públicas fuera exitoso?

### **Ayudar a producir el boletín del club**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Describe brevemente el rol que asumió el Líder.

¿Qué tan efectivamente utilizó el Líder las habilidades de organización y delegación para cumplir el rol?

¿Que pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que podría haber ayudado a ser mejor el boletín?

¿Qué organizó o delegó el Líder bien en su rol que ayudó a mejorar el boletín?

### **Ayudar al Webmaster del Club**

Describe brevemente el rol que asumió el Líder.

¿Qué tan efectivamente utilizó el Líder las habilidades de organización y delegación para cumplir el rol?

¿Qué pudo el Líder haber organizado o delegado diferente en su rol que podría haber ayudado a ser mejor el Web site?

¿Qué organizó o delegó el Líder bien en su rol que ayudó a mejorar el Web site?

## PROYECTO 7

# Desarrollar tus Habilidades de Facilitador



## RESUMEN EJECUTIVO

Un facilitador establece la estructura que el equipo necesita para funcionar efectivamente, se asegura que la estructura está trabajando y remueve obstáculos que pueden impedir el progreso. Un facilitador también resuelve conflictos, los cuales son inevitables donde se requiere que dos o más personas trabajen juntas todo el tiempo. Las habilidades de un buen facilitador pueden ayudar a que el grupo alcance una solución.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de facilitador.

Identificar las estrategias de facilitación.

Practicar habilidades de facilitación en varios roles de la sesión

Un rol que el Líder juega es el de facilitador. Reunir solamente gente en un equipo y esperar que trabajen juntos hacia una meta en común no es suficiente. Un facilitador establece la estructura que el equipo necesita para funcionar efectivamente, asegura que la estructura está trabajando y retira obstáculos que pueden impedir el progreso.

Por ejemplo, supón que tu equipo no cumplió un plazo crítico y nadie parece conocer porque. Tu rol como facilitador

requiere que juntes al equipo para discutir la situación y llegar a una conclusión. Puedes dirigir la discusión, permitiendo a todos la participación. ¿Hay un mal entendido entre los miembros del equipo? ¿Se perdió alguna información importante? ¿Falló un proveedor para entregar un producto? A través de tus preguntas y moderación de la discusión, eres capaz de que el equipo descubra el problema y lo solucione.

## ¿Qué tan buenas son tus habilidades de Facilitación?

Contesta las siguientes preguntas para determinar tus habilidades actuales en Facilitación.. Después de que hayas completado este proyecto, toma la evaluación de nuevo para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>AVECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Me abstengo de decirles a los miembros del equipo lo que deben y no deben hacer?	3	2	1
¿Animo a los miembros del equipo a comunicarse con los demás?	3	2	1
¿Animo a los miembros del equipo a comunicarse conmigo?	3	2	1
¿Hago preguntas para clarificar la información?	3	2	1
¿Ayudo al equipo a enfocarse en sus objetivos?	3	2	1
¿Animo al equipo a resolver sus propios problemas?	3	2	1
¿Permanezco neutral y no trato de influir en los esfuerzos del grupo?	3	2	1
¿Cuando el desacuerdo aumenta, me aseguro que las partes tienen la oportunidad de discutir sus asuntos?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulos. Si obtuviste de 22 a 24 puntos, ¡Felicidades! Tienes excelentes habilidades de facilitador. Si obtuviste de 17 a 21 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 16 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

---

## Responsabilidades de un Facilitador

Un facilitador faculta al equipo, animándolo a tomar el control y asumir responsabilidades para avanzar en su trabajo. Esto es lo que hace el facilitador para ayudar a su equipo:

Clarifica tareas

Define los roles de los miembros del equipo

Planea proyectos

Toma decisiones

Planea juntas

Aprende a trabajar mejor juntos

Identifica procesos

Resuelve conflictos

Interpreta información

Identificar los procesos es importante. Los facilitadores ayudan al equipo a determinar como toman decisiones, como el equipo resolverá los conflictos, y como los miembros del equipo se comunicarán con los demás y contigo, 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.

conflicto, usa tus habilidades de facilitador para 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. Date la oportunidad de discutir como el conflicto está afectando el desempeño de los miembros del equipo e impide que el equipo logre sus metas. Asegúrate de establecer las reglas antes de empezar (no interrumpir, no alzar la voz)

**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.

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

**1. Observar.** Mira como el equipo trabaja junto. Permanece alerta por problemas que puedan ocurrir que el equipo por si mismo no se da cuenta. ¿Cómo maneja los conflictos el equipo?

**2. Escuchar.** Escucha como los miembros del equipo se hablan uno a otro y a ti. ¿Comparten libremente sus ideas? ¿Se hablan a pesar de sus diferencias?

**3. Hacer preguntas.** Algunas veces una pregunta oportuna tuya 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 mas 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 mas 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, elevando la productividad, a mejores decisiones, innovación y vinculación. Pero los conflictos sin resolver pueden llevar a bajar productividad y la moral, desconfianza y fallas. Si tu equipo parece incapaz de resolver un

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 soporte.** Debido a que los participantes tienen oportunidad de expresar sus opiniones y confían en que otros entienden su posición, es más probable acepten y soporten el consenso.

Una decisión tomada por consenso es aceptable para todos los participantes, aun cuando no significa que sea la preferida de todos. Simplemente es la mejor decisión a la que llegó el

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. Mantener una actitud respetuosa, empática, cuidadosa y neutral hacia todos. Ser un buen escucha. Permite a los otros hablar sin interrupciones. Reconoce lo que dicen y repite sus puntos clave para evitar malos entendidos y asegurarles que estás escuchando. Pregunta si es necesario. No dejes que la discusión se disuelva en acusaciones y culpables o debates acerca de lo que está bien o mal. Los desacuerdos y comportamientos previos no deben traerse. Limita la discusión a los hechos y que es lo que está pasando ahora en la situación presente. Una vez que los problemas han sido determinados, ayuda 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 del grupo entero que la soporte.

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. También requiere un facilitador que es bueno escuchando, probando, clarificando y manejando los desacuerdos.

## Construyendo el consenso.

El facilitador inicia el proceso de consenso por:

**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 no está más disponible y tenemos que encontrar uno nuevo. Tenemos varias locales disponibles, pero no ofrecen los mismos arreglos que hemos disfrutado en nuestra presente ubicación. Estamos aquí para discutir nuestras opciones y decidir cuál 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 cuál 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, alguno de los cuales pueden no ser importante. El grupo debe priorizar los puntos y enfocarse primero en los

mas importantes. “El centro cierra a las 7 p.m., y nuestras sesiones terminan a las 7:30. Si queremos reunirnos en el centro, podemos hacer el 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 de oficina Lemle”

**7. Preguntar por alternativas.** O modificaciones a la propuesta.. “Alguien tiene otra idea o sugerencia respecto a un posible lugar de reunión”

**8. Discutir las alternativa o modificaciones, de nuevo identificar área de acuerdo y preocupación.** Repite este paso como sea necesario. “Lin Ho dice que la biblioteca pública en la Calle Principal tiene un salón de sesiones. ¿Qué piensan acerca de esto”

**9. Cuando da la apariencia que todos los asuntos han sido resueltos, pide 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 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 soportar la decisión del grupo

### **Practica en tu Club**

Tu club Toastmasters te ofrece la oportunidad de desarrollar y practicar habilidades de facilitación. Los siguientes roles implican la facilitación:

**Toastmaster.** Las principales tareas del Toastmaster son facilitar el programa de la sesión, coordinar y conducir la sesión y actuar como anfitrión.

**Evaluador General.** El evaluador General, evalúa todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión de club, comentando las áreas que necesitan mejoramiento. las cosas que

**Director de Tópicos de Mesa.** El Director de tópicos de mesa facilita la parte de los Tópicos de mesa del programa, haciendo una pregunta a cada participante y balancea la cantidad de tiempo disponible para los tópicos de mesa con el número de participantes y la cantidad de tiempo que cada uno utiliza para responder la pregunta.

### **Atender a un invitado en la sesión del club.**

Como es tratado un visitante determina a menudo si ingresa al Club. Atender un visitante es una excelente oportunidad para practicar las habilidades de facilitación y mostrarle como opera el club y explicar los roles de los socios.

### **Tu asignación**

Desarrolla y práctica habilidades de facilitación participando en dos de los cuatro roles enlistados abajo, en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Director de tópicos de mesa y atender un visitante, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también cumplen requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 2, 3, 5, 7, 8 y 10 te dan la opción de participar como evaluador general. Participar una vez como evaluador general reúne los requisitos para solo un proyecto, no para los seis. Para recibir crédito para los seis proyectos, se te requiere participar como evaluador seis diferentes ocasiones.

Después de que has participado en dos roles, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

## Desarrollando tus habilidades de facilitador

**Nota al evaluador:** El Líder está practicando habilidades de facilitación, mientras participa en dos de los cuatro roles de la sesión enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la reunión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique. Debido a que algunas actividades pueden tomar lugar fuera de la sesión del club, donde no puedes observar, puedes entrevistar al miembro para obtener la información que necesitas para responder algunas preguntas.

### **Toastmaster**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Qué tan efectivamente mantuvo el Líder el rumbo de la sesión

¿Desanimó el Líder las interrupciones y si es necesario pregunta y repite los puntos clave para facilitar el entendimiento?

¿Qué pudo haber hecho mejor el Líder para facilitar el flujo de la sesión?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a que la sesión fluyera mas suavemente?

### **Evaluador General**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Hizo el líder una breve platica durante la sesión y explicó adecuadamente el propósito, técnicas y beneficios de la evaluación para facilitar el entendimiento de los visitantes?

¿Qué tan efectivamente el Líder coordino y facilitó los reportes del equipo de evaluación, incluyendo a los evaluadores de discurso, evaluador gramatical y contador de muletillas?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que le pudo haber ayudado a facilitar más efectivamente?

¿Qué hizo bien el Líder como facilitador?

### **Director de Tópicos de Mesa**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Hizo el Líder una breve plática durante la sesión explicó adecuadamente el propósito y beneficios de los Tópicos de Mesa para facilitar el entendimiento de los visitantes?

¿Que tan efectivamente facilitó el Líder la sesión de tópicos de mesa?

¿Fue capaz el Líder de planear los Tópicos de Mesa de manera que participara el mayor número de personas en el tiempo asignado?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para una mejor facilitación de los Tópicos de Mesa?

¿Qué hizo especialmente bien el Líder para facilitar los Tópicos de Mesa?

### **Atender un invitado en la sesión del club**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Qué tan efectivo fue el Líder en recibir al invitado, presentándose y presentando el invitado a los demás miembros?

¿Explicó adecuadamente el Líder las partes de la sesión, los diferentes roles que asumen los miembros y los propósitos de cada quien para ayudar a que entienda el invitado?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder para hacer que el invitado se sienta bienvenido y/ o entender mejor el programa Toastmaster?

¿Qué hizo especialmente bien el Líder que facilitó el entendimiento del invitado del programa Toastmasters y/ o hacer que el invitado se sintiera bienvenido?



## PROYECTO 8

# Motivar Gente

### RESUMEN EJECUTIVO

Un equipo bien motivado sorteará obstáculos de cualquier tipo para cumplir sus metas. Un líder crea y mantiene un ambiente donde los miembros del equipo posiblemente estén motivados. Los líderes encuentran que es lo que motiva a los miembros del equipo, entonces desarrollan sistemas de reconocimientos que los miembros del equipo valoran. También buscan la manera de premiar a los miembros del equipo por hacer las cosas bien.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de motivación.

Identificar las condiciones que motivan a la gente.

Practicar habilidades de motivación cuando participas en varios roles de la sesión

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

### Evalúa tus habilidades de motivación.

Contesta las siguientes preguntas para determinar tus habilidades de motivación. Después de que hayas completado este proyecto, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Trato a los demás con respeto?	3	2	1
¿Proporciono dirección y propósitos claros cuando dirijo un equipo?	3	2	1
¿Soy honesto con los miembros del equipo?	3	2	1
¿Conozco lo que vale cada miembro del equipo y los reconozco de acuerdo a ello?	3	2	1
¿Trabajo con gente que no desempeña las expectativas y encuentro el porque?	3	2	1
¿Reconozco a la gente inmediatamente después de sus logros?	3	2	1

**Calificación:** Suma los números circulados. Si obtuviste de 17 a 18 puntos, ¡Felicidades! Tienes excelentes habilidades de motivación. Si obtuviste de 12 a 16 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 11 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

## Principios básicos

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 acerca de su trabajo y querrán hacerlo.

**La gente busca un líder con credibilidad.** Los miembros del equipo deben saber que quieres lo que dices y harás lo que prometes, y tus acciones deberán ser consistente con tus palabras.

**La gente prefiere el reconocimiento al castigo.** Refuerza tus instrucciones en la premisa de que se prefiere reconocer que amenazar con un castigo.

**El reconocimiento inadecuado desmotiva.** Si elogias inadecuadamente o premias a la gente equivocada, los miembros del equipo te perderán el respeto y su motivación para hacer las cosas bien.

La gente quiere que actúes como un líder. Quieren que proporciones dirección y propósitos claros y no te retires cuando seas confrontado con decisiones difíciles o dificultades.

La gente se motiva por diferentes cosas. Encuentra que motiva a los miembros de tu equipo, después desarrolla un sistema de reconocimientos que muestre lo que ellos valen.

Algunas 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. Asegúrate que los miembros del equipo entienden como ayuda su trabajo a cumplir un gran propósito o meta.

**Elogia.** A la gente le gusta saber que son apreciados. Haz un espacio y reúnete con los miembros del equipo y agradéceles. Dale seguimiento con notas escritas 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 darle

más satisfacción y un deseo de hacerlo bien.

**Promoción.** A la gente típicamente le gusta la oportunidad de logro y avanzar en su organización

**Desarrollo de habilidades.** A la gente le gusta aprender nuevas habilidades y mejorar las actuales

**Camaradería.** La gente usualmente disfruta estar con los demás y ser parte de un equipo que juntos trabaja bien.

**Dinero.** La gente prefiere ser reconocida por su trabajo con dinero, reconocimiento u otras cosas.

## Reconoce apropiadamente.

Los miembros del equipo harán lo que quieres que hagan cuando tu dejas expectativas claras y refuerzas esas expectativas. 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 abajo, pero cualquiera que sea la forma que escojas, ofrécelo apropiadamente:

**Reconoce inmediatamente.** No esperes hasta Diciembre para reconocer a alguien por algo que hizo en Junio. Reconoce tan pronto como sea posible después del logro. Esto anima la repetición del comportamiento. Sé específico. Explica porque se entrega el reconocimiento

El reconocimiento de acuerdo al logro. Un miembro del equipo que termina en todo un año un proyecto complejo debe ser reconocido más sustancialmente que un miembro del equipo que gastó una hora extra revisando un documento.

**Reconoce solo el comportamiento deseado.** Reconoce solo el comportamiento que quieres y reconoce solo cuando la persona o equipo se desempeña mejor que el estándar.

**Corrige el comportamiento no deseado.** Si no estás de acuerdo con aquellos que no están desempeñando tus expectativas, dales el mensaje que su comportamiento no es aceptable. Si se permite que el comportamiento continúe, los demás miembros del equipo que lo desempeñan bien se sentirán desanimados.

**Elimina los desmotivadores.** A menudo los factores del ambiente causan problemas y frustran un equipo. Por ejemplo, si los miembros del equipo no tienen el equipo correcto para hacer algunas de sus tareas, tendrán dificultad para ser eficientes. Remover esos problemas puede crear un ambiente de trabajo más positivo para el

equipo.

## Practica en tu club.

Tu Club Toastmasters te ofrece la oportunidad de desarrollar y practicar habilidades de motivación.

Los siguientes roles involucran la motivación.

**Presidente de una campaña o concurso de membresía.** Tu club conduce varias campañas o concursos de membresía al año. Con la aprobación de tu vicepresidente de membresía, organiza y conduce un concurso de membresía, motivando a los miembros a participar y ayudar a que el club crezca.

**Presidente de una campaña de relaciones públicas.** Tu club busca promoverse y ganar reputación en la comunidad a través de las relaciones públicas. Cuando los artículos acerca de tu club y sus actividades aparecen en los periódicos y revistas locales, o los socios aparecen en programas de televisión y radio, el público aprende más acerca del club, como se pueden beneficiar del Programa Toastmaster. Como resultado, el club puede atraer nuevos socios. Con la aprobación del vicepresidente de relaciones públicas del club, organiza y conduce una campaña de relaciones públicas, motivando a los socios a ayudar y motivar a los medios de comunicación, al público y a otras organizaciones para comprobar tu club. Para mayor información en como hacerlo visita a Toastmasters International Web Site, [www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org), o lee Let the World Know (Catalog No. 1140).

**Toastmaster.** Las principales tareas del Toastmaster son actuar como anfitrión y conducir todo el programa de la sesión. Quiere motivar a quienes tienen un rol en la sesión para ayudar a que la sesión sea una de las mejores del club.

**Evaluador Particular.** El evaluador escucha cuidadosamente al orador que presenta un discurso de manual, después ofrece, sugerencias para mejorar y comenta lo que hizo bien, siguiendo la guía de evaluación para el proyecto. El evaluador es entusiasta y positivo, animando al orador y motivándolo a seguir aprendiendo o dar más discursos.

**Evaluador General.** El evaluador General, evalúa todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión de club, comentando las áreas que necesitan mejoramiento, las cosas que estuvieron bien, y el

mejoramiento que puede ser hecho para la siguiente sesión. El evaluador general hace su reporte de evaluación de manera que los miembros del club se motiven para mejorar.

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de motivación participando en los tres roles enlistados abajo, uno de los cuales debe ser el presidente de una campaña o concurso de membresía de un club o presidente de una campaña de relaciones públicas de un club. Los dos restantes roles serán hechos en el curso de varias sesiones de club. Más información acerca de prepararte y participar en cada rol está en el apéndice

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso en tu club y tu deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

**Nota:** Si desempeñas dos o más de estos roles durante una sesión, tal como Evaluador Gramatical y evaluador, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 2, 3, 5, 7, 8 y 10 te dan la opción de participar como un evaluador para un orador preparado. Participando una vez como un evaluador general reúne los requisitos solo para un proyecto, no para los seis. Para recibir crédito para los seis proyectos, se te requiere participar como un evaluador en seis diferentes ocasiones.

Después de que has participado en los tres roles, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

*Guía de evaluación para*

## Motivar Gente

**Nota al evaluador:** El Líder está practicando habilidades de motivación, mientras participa en tres de los roles enlistados abajo. Por favor lee el proyecto cuidadosamente antes de la sesión, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el Líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

Debido a que algunas actividades pueden tomar lugar fuera de la sesión del club, donde no puedes observar, puedes entrevistar al miembro para obtener la información que necesitas para responder algunas preguntas.

### **Presidente de campaña o concurso de membresía.**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Explicó adecuadamente el Líder el propósito e importancia del concurso para el club?

¿Qué tan efectivamente motivó el Líder a los demás para participar en el concurso?

¿Utilizó el Líder el elogio y reconocimiento público como una herramienta motivacional?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a incrementar la motivación de los socios del club para participar?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a motivar a los socios del club a participar?

### **Presidente de campaña de relaciones públicas**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Explicó adecuadamente el Líder el propósito e importancia de la campaña para el club?

¿Qué tan efectivamente motivó el Líder a los demás para participar en la campaña?

¿Utilizó el Líder el elogio y reconocimiento público como una herramienta motivacional?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a incrementar la motivación de los miembros del club para participar?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a motivar a los miembros del club a participar?

## **Toastmaster**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Explicó adecuadamente el Líder a quienes tenían rol en la sesión, el propósito e importancia de tener una bien llevada y placentera sesión de club?

¿Qué tan efectivamente motivó el Líder a quienes tenían rol en la sesión para contribuir al éxito de la sesión?

¿Utilizó el Líder el elogio y reconocimiento público como una herramienta motivacional?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a incrementar la motivación de los participantes para contribuir al éxito de la sesión?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a motivar a los participantes para contribuir al éxito de la sesión?

## **Evaluador**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Señaló el Líder las áreas del discurso que pudo haber realizado y ofreció sugerencias específicas y útiles para el mejoramiento de manera que fue animado y motivado?

¿Comentó el Líder y elogió al orador cuando hizo algo bien.

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber incrementado la motivación del orador para hacerlo mejor la próxima vez?

¿Qué hizo bien el Líder que ayudó a motivar al orador a hacerlo mejor la próxima vez?

### **Evaluador General**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Antes de la sesión, ¿Explicó adecuadamente el Líder al equipo de evaluación, el propósito e importancia de sus roles y como contribuyen a tener una bien llevada y placentera sesión de club?

¿Qué tan efectivamente motivó el Líder al equipo de evaluación para contribuir al éxito de la sesión?

En la evaluación general ¿Señaló el Líder las áreas de la sesión que pudieron haber mejorado y ofreció de manera motivadora sugerencias útiles y específicas para el mejoramiento?

¿Comentó el Líder y elogió los aspectos de la sesión que estuvieron bien o donde un participante hizo algo excepcional bien.

## PROYECTO 9



### Ser Mentor

#### RESUMEN EJECUTIVO

Un mentor reconoce un individuo que tiene menos experiencia y cultiva el potencial y talento de esa persona y le ayuda a su éxito. Los líderes también son mentores. Tu puedes ser un mentor ofreciendo a alguien las oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, ayudando a la persona a reconocer áreas en las que necesita trabajar, proporcionando consejo total, siendo un modelo, y animando a la persona a pensar por sí mismo.

#### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales para ser mentor.

Identificar los pasos para ser un buen mentor.

Practicar habilidades de ser mentor en varios roles de la sesión

El Mundo de los negocios actual es complejo y demandante. Los líderes necesitan gente talentosa y experimentada 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, buscando aquellos con potencial y exponerlos a las experiencias que les ayudarán a desarrollar sus habilidades. Dicha relación es llamada mentor. Un mentor reconoce un individuo con menos experiencia quien tiene un potencial, cultiva sus talentos y ayuda a que esa persona tenga éxito.

Ser mentor tiene varios beneficios:

**Ayuda a reducir la rotación.** Muchas personas dejan las organizaciones

porque no están desarrollando sus carreras como lo esperaban. Un mentor puede influir en ayudar a la persona en su carrera y convencerlo de permanecer. Esto es especialmente cierto en tu Club Toastmasters. Los nuevos socios que tienen mentores, les gusta más participar y permanecer en el club.

**Ayuda a desarrollar el talento.** A menudo una organización enfrenta una baja de personal calificado. Los mentores pueden ser útiles en encontrar y entrenar a otros para cubrir las vacantes.

**Ayuda a desarrollar líderes.** Los líderes deben estar ayudando a otro a asumir posiciones de liderazgo. En tu club Toastmasters, tener más líderes significa un fondo grande de personal calificado disponible para compartir la responsabilidad involucrada en operar el club.

## Evalúa tus habilidades de ser mentor.

Participar como un mentor es un reto y una oportunidad para el crecimiento personal. ¿Cómo son tus habilidades de mentor? Toma el siguiente Test. Después de que hayas completado este proyecto, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿ Observo a la gente para identificar quien tiene potencial?	1	2	3
¿Soy un buen oyente?	1	2	3
¿Cuando la gente viene a mi con problemas, ¿los animo a pensar y considerar las posibles soluciones?	1	2	3
¿Tengo el tiempo necesario para ayudar a alguien a desarrollar sus habilidades?	1	2	3
¿Me gusta ayudar a los demás a crecer y avanzar en sus carreras?	1	2	3
¿Soy sensible a las necesidades de los demás y tengo tacto?	1	2	3

**Calificación:** Suma los números circulos. Si obtuviste de 22 a 24 puntos, ¡Felicidades! Eres un escucha excelente. Si obtuviste de 17 a 21 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 16 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

---

## Características de los mentores

Los mentores efectivos poseen ciertas características. Un buen mentor es:

**Disponible.** Debes tener tiempo para invertir con alguien, observándolo, escucharlo cuidadosamente y ofrecerle guía.

**Paciente.** La gente aprende a una velocidad variable, y algunos necesitan más guía que otros. Es importante tu voluntad para proporcionar lo que sea si te lleva a ayudar.

**Sensible.** Tacto y diplomacia son vitales. Como un mentor, tu rol es motivar y animar.

**Respeto.** Cada quien 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 todo sucede de acuerdo al plan. Te debes adaptar y ajustar a diversas situaciones y aceptar que tu estudiante puede tomar decisiones con las que no estás de acuerdo.

**Conocedor.** Antes de que puedas ayudar a alguien más, debes ser experimentado y conocedor.

**Confiable.** Necesitas tener seguridad y ser amigable.

**Un buen oyente.** Un mentor escucha atentamente. A menudo solo escucha, sin adueñarse de los problemas de la otra persona, puede ser de gran ayuda, porque haces capaz a la otra persona para articular el problema y sortearlo.

**Preocupado por los demás.** Debes cuidar de la demás gente y realmente querer ayudarlos.

## Como ser un buen mentor.

Un mentor proporciona un ambiente positivo y nutritivo ambiente que beneficia a la otra persona. Puedes proporcionar este ambiente por:

**1. Ofrecer oportunidades para desarrollar habilidades.** Proporciona proyectos especiales y asignaciones que construirán nuevas habilidades. O refiere a la persona a los libros o artículos acerca de esa habilidad.

**2. Ayudar a que la persona reconozca las áreas que necesitan trabajar.** A menudo existe una laguna entre las habilidades existentes de la persona y las habilidades necesarias para terminar un proyecto o para avanzar en una carrera. Pon atención en ese hueco, entonces deja que la persona descubra que puede hacer para cerrar ese hueco.

**3. Proporcionar consejo útil.** Ofrece ideas o información, cuando se te pida, que la persona será capaz de encontrar la solución: “podría ser útil buscar en la información del año pasado”

4. **Ser un rol modelo.** Todos escuchamos a la gente que respetamos y admiramos. Sabes que la gente te mirará para ver como manejas las situaciones difíciles o retadoras.

5. **Animar a la gente a pensar por ellos mismos.** No resuelvas los problemas de tu protegido. En su lugar, anímalo a encontrar las posibles soluciones por el mismo. “tienes varias opciones.Cuál piensas que sea la mejor?”

## Practica en tu club

Tu club Toastmasters te brinda la oportunidad de desarrollar y practicar las habilidades de mentor. Los siguientes roles involucran al mentor:

**Mentor para un nuevo socio.** Un mentor para un nuevo socio ayuda al socio con los primeros tres proyectos en el manual de Comunicación Competente, con proyectos en el manual de liderazgo, y a familiarizarse con el club, sus operaciones y como cumplir varias asignaciones en el club.

**Mentor para un socio existente.** Un mentor para un socio con más experiencia ayuda a la persona a desarrollar nuevas habilidades o realzar las existentes. Por ejemplo un socio de club de mucha antigüedad pues necesita ayuda para aprender como usar el humor en las presentaciones.

**Miembro del Comité asesor para alguien que está trabajando en un proyecto de Liderazgo de Alto Desempeño.** El Programa de Liderazgo de Alto Desempeño requiere de un miembro para participar como líder para el proyecto de su elección dentro o fuera del ambiente Toastmasters. Puedes participar en el comité asesor para un miembro que está trabajando en su proyecto, proporcionando retroalimentación al miembro conforme trabaje en su proyecto,

## Tu asignación

Desarrolla y práctica habilidades de mentor participando en uno los tres roles enlistados abajo. Más información acerca de cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne para servir como mentor para un nuevo socio trabajando en el manual de Comunicación Competente o Liderazgo Competente, o para uno experimentado trabajando en el Programa de Comunicación Avanzada. Conforme cumplas tu rol el discípulo te observará y dará retroalimentación a tus habilidades de liderazgo, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el discípulo/ evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso en tu club y tu deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso en tu club y tu deseas una evaluación verbal, pide a tu discípulo/ evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione.

Después de que has participado en este rol, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

## Ser Mentor

**Nota al evaluador.** El líder está practicando habilidades de mentor, mientras participa en uno de estos tres roles: Mentor para un nuevo miembro, un miembro con experiencia o miembro del comité asesor para un miembro que está trabajando en un proyecto del Programa de Liderazgo de Alto Desempeño. Por favor lee el proyecto cuidadosamente, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique.

### **Mentor para un Nuevo Socio.**

Nombre del Discípulo/ Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dirigió tu mentor tus preocupaciones y ofreció consejo útil conforme preparabas tus asignaciones en el manual de Comunicación Competente y/ liderazgo competente y para los demás roles en la sesión?

¿Te ayudó tu mentor a reconocer tus habilidades que necesitan mejoramiento y ofreció sugerencias para ayudar a construir estas habilidades?

¿Estuvo el mentor disponible, paciente, conocedor, flexible y un buen oyente?

¿Qué pudo haber hecho diferente para ser un mejor mentor?

¿Qué hizo bien?

### **Mentor para un socio con experiencia**

Nombre del Discípulo/ Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dirigió tu mentor tus preocupaciones y ofreció consejo útil para desarrollar las habilidades que querías desarrollar?

¿Te ayudó tu mentor a reconocer las habilidades que necesitan mejoramiento y ofreció sugerencias prácticas para ayudar a construir estas habilidades?

¿Estuvo tu mentor disponible, paciente, conocedor, flexible y un buen oyente?

¿Qué pudo haber hecho diferente para ser un mejor mentor?

¿Qué hizo bien?

**Miembro del comité asesor para un miembro que está trabajando en un proyecto del Programa de Liderazgo de Alto Desempeño.**

Nombre del Discípulo/ Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Dirigió tu mentor tus preocupaciones y ofreció consejo útil?

¿Te ayudó el a reconocer áreas del proyecto que necesitan mejoramiento y ofreció sugerencias prácticas para ayudarte?

¿Estuvo tu mentor disponible, paciente, conocedor, flexible y un buen oyente?

¿Qué pudo haber hecho diferente para serte más útil?

¿Que hizo bien el mentor?

# PROYECTO 10



## Construcción de Equipos



### RESUMEN EJECUTIVO

Los equipos ofrecen grandes beneficios. Los miembros del equipo tienen una variedad de conocimientos y habilidades, los cuales resultan en más creatividad y mayor productividad. Cuando un buen equipo está en su lugar, el líder tiene más tiempo para dedicarse a los asuntos de liderazgo.

Los miembros del equipo deben ser seleccionados cuidadosamente, entrenados y animados a discutir abiertamente los asuntos contigo y ellos mismos.

### OBJETIVOS

Determinar tus habilidades actuales de construcción de equipos.

Identificar los pasos en la construcción de equipos.

Practicar la construcción de equipos mientras participas en varios roles del club

Los líderes saben que una sola persona no puede lograr la misión y metas de una organización, los equipos son los medios más efectivos de cumplir las cosas.

Un equipo es un grupo de personas que trabajan junto 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 más creatividad y productividad. Como un líder, te beneficiarás así. Con equipos exitosos en el lugar, tendrás más tiempo para dedicarte a asuntos de liderazgo porque tu gastas menos tiempo en la supervisión y las actividades cotidianas..

## Evalúa tus habilidades de construcción de equipos

Evalúa tus habilidades de construcción de equipos contestando las preguntas abajo. Circula la calificación apropiada para cada evaluación. Después de que hayas completado este proyecto, toma la evaluación para compararlas y ver tu progreso.

	<u>SIEMPRE</u>	<u>A VECES</u>	<u>NUNCA</u>
¿Escojo a los miembros del equipo que reúnen los requerimientos del trabajo y trabajan bien con los demás?	3	2	1
¿Involucro a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?	3	2	1
¿Animo a la gente a trabajar juntos?	3	2	1
¿Animo a los miembros del equipo a ser abiertos y honestos entre ellos y conmigo?	3	2	1
¿Soy abierto y honesto con los miembros del equipo?	3	2	1
¿Aseguro que los miembros del equipo tienen el entrenamiento necesario para hacer sus trabajos?	3	2	1
¿Entiendo que conflicto es normal?	3	2	1
¿Ayudo al equipo a resolver los conflictos rápidamente?	3	2	1

Calificación: Suma los números circulados. Si obtuviste de 22 a 24 puntos, ¡Felicidades! Tienes excelente habilidad de construcción de equipos. Si obtuviste de 16 a 21 puntos, tus habilidades necesitan algo de atención. Si obtuviste 15 puntos o menos, es tiempo de hacer algunas mejoras.

### Tu rol de liderazgo.

Un líder es juzgado por el trabajo de su equipo. Trabajar con equipos significa que tú, como el líder del equipo, debes enfocarte menos en lo que puedes cumplir por ti mismo y más en lo que puedes facultar a los demás. Tu éxito depende en tu habilidad de ayudar a los miembros del equipo a visualizar el futuro y compartir tu pasión para ello. Entonces debes ser capaz de compartir el poder con los miembros del equipo y permitirles dirigir su propio trabajo. Serás más exitoso cuando dejes a todos contribuir tanto como puedan. Tu rol es para inspirar y permitir a los miembros del equipo asumir más autoridad responsabilidad y autonomía.

### Organizar tu 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 te ayudarán a organizar tu equipo tan rápido como sea posible para que sus miembros comiencen a trabajar.

**1. Selecciona a los miembros del equipo.** Idealmente, quieres que los miembros del equipo tengan ya

las habilidades y conocimientos necesarios para hacer sus tareas. Procura seleccionar aquellos que sean competentes y confiables. Debes buscar también gente que está motivada, entusiasta, trabaja duro y es inteligente, y quien trabaja bien con los demás.

**2. Revisa metas.** Discute con el equipo las metas generales que estarán trabajando y como estas metas encajan en las metas organizacionales. Entonces deja que el equipo establezca sus propias metas mas específicas. Explicando las metas de la organización y como los esfuerzos del equipo ayudarán a cumplir estas metas y dando seguimiento al equipo para participar en establecer sus propias metas, los miembros del equipo tienen un sentido de pertenencia acerca de las tareas que están haciendo. Se comprometerán y serán entusiastas con su trabajo.

**3. Establece parámetros.** Acuerda las reglas y procedimientos que el equipo debe seguir. ¿Como los miembros del equipo se comunicarán entre ellos y contigo? Por ejemplo ¿Tendrás juntas diarias o semanales? ¿O reportes verbales o escritos? ¿Cómo se solucionarán los problemas? ¿Quién tiene autoridad para tomar decisiones?

**4. Desarrolla un plan.** Trabaja con el equipo para desarrollar un plan real de acción que los ayudará a cumplir sus metas. Asigna roles y responsabilidades. El equipo y tú deben identificar las responsabilidades de cada miembro del equipo. Asegúrate que los miembros entiendan como sus responsabilidades se relacionan una a otra y con las metas del equipo.

**5. Establece controles.** Acuerda en como monitorearás el desempeño del equipo y con que frecuencia lo harás. Por ejemplo, ¿Te basarás en reportes de varios miembros del equipo o será por observación personal? Discute los estándares que esperas que el equipo cumpla. Sé claro cuando des retroalimentación en que tan bien el equipo y sus miembros individuales cumplen estos estándares. ¿Darás retroalimentación a cada miembro o sólo a sus supervisores?

**6. Construye la confianza en el equipo.** Los miembros deben ser capaces de hablar abiertamente con los demás y contigo como un miembro más. Esa comunicación abierta depende 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.

### **Entrena 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 has fallado, pero puede significar que el equipo necesita entrenamiento. Si tienes miembros en el equipo que nunca han trabajado en equipos antes, entrénalos en los conceptos de trabajo de equipo y dales la oportunidad de practicar las habilidades, de comunicación y solución de conflictos. Quizá necesiten entrenamiento en resolver problemas, juntas efectivas, organización o administración de proyectos. Proporcionando cualquier entrenamiento necesario, ayudará a que las funciones del equipo sean más efectivas y exitosas.

## **Adoptar la Comunicación**

Como se mencionó anteriormente, la comunicación es importante para cualquier esfuerzo de equipo. Los miembros deben sentirse comfortable discutiendo abiertamente los asuntos y haciendo preguntas, porque así es como un ambiente de colaboración y confianza se establece. La comunicación abierta entre los miembros del equipo y tú, y entre los miembros mismos, resulta en alta moral, orgullo y buena voluntad para tomar riesgos y buena voluntad para cambiar. También puede ayudar al equipo a resolver desacuerdos.

Puedes ayudar a adoptar la comunicación a través de juntas regulares e incluso en reuniones sociales que permitirán a los miembros interactuar y vincularse.

### **Tu rol cambiante.**

Conforme el equipo crece y madura, tu rol como un líder cambiará también. Inicialmente estarás profundamente involucrado en formar el equipo y supervisando muy de cerca su trabajo. Conforme los miembros del equipo se ubican en sus roles, tu rol se transformará en un solucionador de problemas y facilitador, después coach. Eventualmente, tu rol será primeramente el de monitor, rastreando el desempeño del equipo y reconocer los logros.

### **Practica en tu club.**

Tu club Toastmasters ofrece la oportunidad para desarrollar y practicar habilidades de construcción de equipos.

Los siguientes roles involucran roles de construcción de equipos:

**Toastmaster.** Las principales tareas del Toastmaster son actuar como un anfitrión y conducir todo el programa de la sesión. Quieres motivar a quienes tienen un rol en la sesión para ayudar a que la sesión sea una de las mejores del club.

**El evaluador General.** El evaluador General, evalúa todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión de club, comentando las áreas que necesitan mejoramiento, las cosas que estuvieron bien, y el mejoramiento que puede ser hecho para la siguiente sesión. El evaluador general dirige un equipo de personas, incluyendo evaluadores de discursos, el

tomador de tiempo, evaluador gramatical y demás gente que sea determinada por el club. Tu debe usar las habilidades de construcción de equipos para ayudar a los miembros a llenar estos roles para trabajar juntos.

**Presidente de una campaña o concurso de membresía.** Tu club conduce varias campañas o concursos de membresía al año. Con la aprobación de tu vicepresidente de membresía, organiza y conduce un concurso de membresía, usa tus habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité que incremente la membresía del club.

**Presidente de una campaña de relaciones públicas.** Tu club busca promoverse y ganar reputación en la comunidad. Por ejemplo cuando los artículos acerca de tu club y sus actividades aparecen en los periódicos y revistas locales, o los miembros aparecen en programas de televisión y radio el público aprende más acerca del club, como se pueden beneficiar del Programa Toastmaster. Como resultado, el club puede atraer nuevos socios. Con la aprobación del Vicepresidente de relaciones públicas del club, organiza y conduce una campaña de relaciones públicas, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité.

**Presidente de concurso de discursos.** Tu club puede conducir varios concursos de discursos al año. Con la aprobación de vicepresidente educativo de tu club, organiza y conduce uno de los concursos, usando las habilidades de construcción de equipo para seleccionar y dirigir un comité de concursos.

**Presidente de evento especial de club.** Ocasionalmente tu club puede tener un evento especial, como el banquete para celebrar su aniversario, una sesión de demostración para empezar un nuevo club Toastmasters, un programa de speechcraft o programa de liderazgo juvenil. Con la aprobación del comité ejecutivo del club, organiza el evento, usando las habilidades para seleccionar y dirigir el comité del evento.

**Editor del boletín del club.** Los clubes deben tener un boletín. Con la aprobación del vicepresidente de relaciones públicas del club, participa como el editor del boletín, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir el comité para editar el boletín.

**Webmaster del club.** Todos los clubes deben tener un Web Site. Con la aprobación del vicepresidente de relaciones públicas del club participa como el Webmaster del club, usando las habilidades para seleccionar y dirigir un comité para crear y/o mantener el Web site.

## Tu asignación

Desarrolla y practica habilidades de construcción de equipos participando en los roles de Toastmasters y Evaluador General en el curso de varias sesiones de club, o participando en uno de los roles restantes (Presidente de campaña de membresía de club, presidente de campaña de relaciones públicas del club, presidente de concurso de discursos, presidente de evento especial de club, editor de boletín del club o Web Master del club. Más información acerca de cada rol está en el apéndice.

Pide a tu Vicepresidente educativo que te asigne un evaluador para cada rol. El evaluador te observará y dará retroalimentación en las habilidades de liderazgo utilizadas, escribiendo comentarios en la guía de evaluación al final de este proyecto. Puedes tener un evaluador diferente para cada rol. También pregunta al VPE si el evaluador te dará una evaluación verbal durante la sesión. Algunos clubes pueden no tener la capacidad de incluir las evaluaciones verbales de proyectos de liderazgo durante las sesiones. Si este es el caso de tu club y tu deseas una evaluación verbal, pide a tu evaluador de antemano que se reúnan para que te la proporcione

Si participas como Toastmaster y Evaluador General durante una reunión, solo uno de estos roles puede ser usado para satisfacer los requerimientos de este proyecto. El otro rol tampoco puede ser usado para satisfacer los requerimientos de otro proyecto de este manual.

Algunos roles de la sesión también cumplen los requerimientos para diferentes proyectos. Por ejemplo, los proyectos 2, 3, 5, 7, 8 y 10 te dan la opción de participar como evaluador general. Participando una vez como un evaluador general reúne los requisitos para solo un proyecto, no para los seis. Para recibir crédito para los seis proyectos, se te requiere participar como evaluador general en seis diferentes ocasiones. Después de que has cumplido los requerimientos del proyecto, asegúrate de completar el record de terminación de proyecto en el apéndice.

## Construcción de Equipos

**Nota al evaluador:** El líder está practicando habilidades de construcción de equipos, mientras participa como Toastmaster o evaluador general, o participando en uno de estos roles: Presidente de la campaña de membresía del club, presidente de la campaña de relaciones públicas del club, presidente del concurso de discursos del club, presidente de evento especial del club, editor del boletín del club o Webmaster del club. Por favor lee el proyecto, después contesta las preguntas abajo pertinentes al rol que el líder desempeñó durante esta sesión y ofrece comentarios o recomendaciones específicas donde se justifique. Debido a que algunas de las actividades involucradas en la participación como presidente de un comité, editor de boletín y Webmaster, toman lugar fuera de la sesión del club, donde no puedes observar, puedes entrevistar al socio para obtener la información que necesita para responder algunas preguntas.

### Toastmaster

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Trabajó el Líder con los que participaron en otros roles de la sesión con anticipación a la sesión, explicando sus metas para la sesión, recordándoles de sus responsabilidades, y asegurando que sabían como cumplirlas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los que participaron en roles de la sesión?

¿Animó el Líder a los que participaron en roles de la sesión a preguntar?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

### Evaluador General

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Trabajó el Líder con los que participaron en otros roles de la sesión con anticipación a la sesión, explicando sus metas para la sesión, recordándoles de sus responsabilidades, y asegurando que sabían como cumplirlas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los que participaron en roles de la sesión?

¿Animó el Líder a los que participaron en roles de la sesión a preguntar?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

### **Presidente de campaña o concurso de membresía**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Seleccionó el Líder para participar en el equipo de campaña o concurso de membresía la gente que tuviera el entusiasmo, habilidades, motivación y conocimiento para cumplir las metas del comité?

¿Qué tan efectivamente el Líder involucró a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los miembros del equipo?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que podría haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

### **Presidente de la campaña de relaciones públicas del club**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Seleccionó el Líder para participar en el comité de campaña de relaciones públicas la gente que tuviera el entusiasmo, habilidades, motivación y conocimiento para cumplir las metas del comité?

¿Qué tan efectivamente el Líder involucró a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los miembros del equipo?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

### **Presidente de concurso de discursos del Club**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Seleccionó el Líder para participar en el comité de concurso de discursos que la gente tuviera el entusiasmo, habilidades, motivación y conocimiento para cumplir las metas del comité?

¿Qué tan efectivamente el Líder involucró a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los miembros del equipo?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que podría haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

### **Presidente de evento especial del club**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Describe el evento \_\_\_\_\_

¿Seleccionó el Líder para participar en el comité del evento la gente que tuviera el entusiasmo, habilidades, motivación y conocimiento para cumplir las metas del comité?

¿Qué tan efectivamente el Líder involucró a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los miembros del equipo?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el Líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

**Editor del boletín del club o Webmaster (circula la posición escogida)**

Nombre del Evaluador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

¿Seleccionó el Líder para participar en el comité del boletín o Web Site que la gente tuviera el entusiasmo, habilidades, motivación y conocimiento para cumplir las metas del comité?

¿Qué tan efectivamente el Líder involucró a los miembros del equipo en planear y resolver problemas?

¿Estableció el Líder un ambiente de colaboración y confianza con los miembros del equipo?

¿Qué pudo haber hecho diferente el Líder que pudo haber ayudado a que el equipo funcionara mejor?

¿Qué hizo el líder bien que ayudó a que el equipo funcionara más efectivamente?

## **Apéndice**

Los proyectos en este manual requieren que participes en muchas sesiones diferentes y roles del club. A continuación está la información acerca de cada rol y consejos útiles para cubrir cada uno exitosamente

## ORADOR

La mayor parte de cada sesión está centrada alrededor de tres o más oradores. Sus discursos están preparados en base a los objetivos del proyecto en los manuales de Comunicación Competente y Comunicación Avanzada.

Participar como un orador es una oportunidad excelente de practicar las habilidades de liderazgo. Planear, preparar, organizar y administrar el tiempo es esencial para el éxito como un orador. Tú usas todas estas habilidades así como seleccionar un tema para el discurso, haces la investigación y organizas la presentación de manera que lo puedas hacer en el tiempo permitido. Debido a que quieres presentar el mejor discurso posible, debes darte un buen tiempo para el proceso de preparación.

**Antes de la sesión.** Verifica la agenda de la sesión para encontrar cuando vas a hablar. Comienza a trabajar en el discurso al menos con una semana de anticipación, de manera que tengas suficiente tiempo para dedicarte a la investigación, organización y ensayo.

Si no escribes tu propia introducción del discurso, asegúrate que el Toastmaster de la sesión te prepare una buena.

Pide al evaluador general el nombre de tu evaluador. Habla a tu evaluador y comenta acerca del discurso que vas a dar. Discute con el evaluador las metas del discurso y preocupaciones personales. Enfatiza donde sientas que tu habilidad necesita reforzarse. Recuerda traer tu manual a la sesión.

**En la sesión.** Llega temprano. Revisa el micrófono, iluminación, etc. antes de que alguien llegue. Cubre algún problema que pueda arruinar tu plática.

Siéntate cerca del frente de la sala para un rápido y silencioso acceso a la tribuna.

Planea cuidadosamente tu aproximación a la tribuna y la apertura de tu discurso.

Asegúrate que entregas tu manual a tu evaluador antes de que la sesión inicie.

**Durante la sesión** – Pon completa atención a los oradores en la tribuna. Evita estudiar tus notas del discurso mientras alguien más está hablando.

Cuando te presenten, en forma suave y confiado deja tu silla y camina a la tribuna.

Cuando termines tu discurso, espera al Toastmaster a que regrese a la tribuna, y regresa a tu asiento.

Durante la evaluación de tu discurso, escucha atentamente los consejos útiles que te ayudarán en construir mejores discursos en el futuro. Pon atención a las sugerencias de los demás socios.

**Después de la sesión.** Recoge tu manual al Evaluador. En este momento discute cualquier pregunta que te preocupe de tu evaluación, dejar en claro y evitar cualquier mala interpretación.

Recaba las iniciales del vicepresidente educativo en el record de proyectos concluidos de tu manual.

### Recursos

Manual de Comunicación Competente (Catalog No. 225), included in your New Member Kit

Your Speaking Voice (Catalog No. 199), included in your New Member Kit

Gestures: Your Body Speaks (Catalog No. 201), included in your New Member Kit

They're All Around Us (Catalog No. 1616)

## EVALUADOR PARTICULAR

Los socios que trabajan en el manual de Comunicación Competente presentan discurso. Después de cada discurso preparado, el orador recibe una evaluación. Se te puede pedir participar como un evaluador y evaluar a alguno de los oradores preparados para la sesión. Aparte de tu evaluación verbal, darás al orador una evaluación escrita, usando la guía en el manual. Cuando evalúes a un líder, tu propósito es ayudar al líder a tener mayor confianza y más efectivo y capaz de dirigir un equipo a cumplir las metas.

Tu evaluación es una oportunidad para practicar habilidades de liderazgo de escuchar, pensamiento crítico, retroalimentación y motivación. Cuando evalúas un orador, tu propósito es ayudar al orador a ser menos consciente y un mejor orador. También se te puede pedir (o participar como evaluador de alguien trabajando en el manual de liderazgo competente. Proporcionarás una evaluación escrita

y posiblemente una verbal. Esto requiere que estés completamente alerta del nivel de habilidades, hábito y peculiaridades del socio, así como su

No permitas que el orador o líder se prive de una valiosa sonrisa o sentido del humor. No permitas al orador o líder permanecer ignorante de una falta

progreso a la fecha. Tu evaluación en general debe ser animadora y motivadora al orador para que mejore.

### **Antes de la sesión.**

Revisa cuidadosamente el manual de evaluación efectiva de discurso que recibiste con tu kit de nuevo socio.

Habla con el orador para saber cual proyecto de manual va a presentar. Revisa las metas del proyecto y lo que el orador espera cumplir.

La evaluación requiere preparación cuidadosa si el orador o líder se va a beneficiar. Estudia los objetivos del proyecto así como la guía de evaluación en el manual. Recuerda, el propósito de la evaluación es ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades de hablar o liderazgo en varias situaciones. Al escuchar activamente y ofrecer consejo amable, motivas a los socios a trabajar duro y mejorar. Cuando muestras el camino al mejoramiento, abres la puerta al reforzamiento de sus habilidades.

**En la sesión.** Al entrar a la sala de la sesión, busca al orador o líder que te de su manual.

Reúnete brevemente con el evaluador general para confirmar el formato de evaluación de la sesión. Después dedica al orador o líder un último momento para ver si tienen algunas cosas específicas que se vean.

**Durante la sesión.** Registra tus impresiones en el manual, junto con tus respuestas a las preguntas. Sé tan objetivo como sea posible. Recuerda que las buenas evaluaciones pueden dar nueva vida a los socios desanimados y las pobres evaluaciones pueden descorazonar a los socios que han tratado de dar lo mejor. Siempre da al orador o líder los métodos específicos para mejorar.

Si das una evaluación verbal, cuando seas presentado, párate y da tu evaluación. Comienza y termina tu evaluación con una nota de animo o elogio. Aunque puedes dar evaluaciones escrita con respuestas largas a las preguntas de evaluación del manual, no leas las preguntas o tus respuestas. El tiempo de tu evaluación verbal está limitado. No trates de cubrir demasiado en tu charla.

Elogia un discurso o asignación de liderazgo exitosos y específicamente di porque fue exitoso.

grave: si es personal, escríbela pero no la menciones en público. Da al orador o líder el elogio merecido y sugerencias amable en la manera que te gustaría recibirlas.

**Después de la sesión.** Regresa el manual al orador o líder. Agrega una palabra verbal de animo que no haya sido mencionada en la evaluación verbal.

### **Recursos**

Effective Speech Evaluation (Catalog No. 202), incluido en tu kit de Nuevo socio.

### **TOMADOR DE TIEMPO**

El Toastmaster de la sesión te llamará a explicar las reglas del tiempo. Una de las lecciones para ser practicada es expresar un pensamiento dentro de un tiempo específico. El tomador de tiempo es el socio responsable por mantener en orden el tiempo. Cada segmento de la sesión es cronometrado. Tu debes explicar tus deberes, y reportarlo al club clara y preciso. Este ejercicio es una excelente oportunidad para practicar dar instrucciones y administración del tiempo, algo que debemos hacer a diario.

**Antes de la sesión.** Confirma los participantes de la agenda programada con el Toastmaster y con el evaluador general.

Confirma el tiempo requerido para cada discurso preparado con los oradores.

Escribe tu explicación en el lenguaje más claro posible y ensáyalo. Para el beneficio de los visitantes, asegura enfatizar las reglas de tiempo y como se darán las señales del tiempo.

**En la sesión.** Pide el equipo para el tiempo al sargento de armas. Asegura que entienda como funcionan el cronómetro y el semáforo, y asegura que el equipo funciona.

Siéntate donde el semáforo pueda ser fácilmente visto por todos.

**Durante la sesión.** Cuando seas presentado, explica las reglas de tiempo y demuestra el semáforo.

A lo largo de la sesión, escucha cuidadosamente a cada participante programado y prende el semáforo, como se indica más adelante. También se enciende la señal roja al Presidente, Toastmaster y Director de Tópicos cuando agotaron el tiempo asignado.

Registra el nombre de cada participante y el tiempo

usado. Cuando te llamen a reportar el Director de

Mantén los comentarios cortos. Tu trabajo es dar a

Temas Cortos, el Toastmaster y/ o el evaluador general, párate de tu silla, anuncia el nombre de los oradores y el tiempo dado. Esto hace elegible para los reconocimientos si tu club entrega reconocimiento. Generalmente los oradores de Tópicos de mesa deben estar +/- 15 segundos del tiempo permitido, los oradores preparados +/- 30 segundos. Sin embargo, estos tiempos pueden variar de club a club.

**Después de la sesión.** Regresa, el cronómetro y el semáforo al sargento de armas. Entrega el reporte de tiempo terminado al secretario para registrar los tiempos de los discursos.(si se hace en el club)

## DIRECTOR DE TOPICOS DE MESA

El programa de Toastmasters tiene una tradición- todos los socios hablan en una sesión-La sesión de Tópicos de Mesa es la parte de la sesión que asegura esta tradición. El propósito de esta actividad es hacer que los socios piensen de pie y hablen por un minuto o más. El Director de Tópicos de Mesa prepara y entrega los tópicos de Mesa, originalmente es deseable los mas que se puedan. A cada orador se le puede dar un tema en especial, o escoger o temas que pueden ser seleccionados al azar.

El Director de tópicos de mesa proporciona buena práctica en habilidades de liderazgo como la planeación, preparación, organización, administración del tiempo y facilitación. Trabaja para balancear la cantidad de tiempo que cada quien usa para responder las preguntas.

**Antes de la sesión.** Verifica con el Toastmaster para encontrar si hay un tema programado para la sesión. Si es así, prepara los tópicos para tratar ese tema. Si no hay tema, escoge una amplia selección de tópicos. Revisa la revista de Toastmaster y otras publicaciones por las ideas. No repitas las ideas o preguntas de la semana anterior.

Encuentra quienes son los oradores preparados, evaluadores, evaluadores generales y Toastmaster, para que llames primero a los demás socios. Solo si el tiempo lo permite al final de los tópicos debes llamarlos (los oradores al final).

Cuando escojas preguntas específicas: Selecciona algunas que inspiren a los oradores a exponer y dar su opinión. No hagas las preguntas demasiado largas o complicadas. Explícalas de manera que el orador sepa claramente de que quieres que hable.

otros la oportunidad de hablar, no dar una serie de mini pláticas.

Recuerda, los Tópicos de mesa tienen un doble propósito: Primero, dar a todos los presentes, la oportunidad de hablar –especialmente a aquellos que no están en el programa y segundo, enseñar a la gente a pensar y hablar parados.

**Durante la sesión.** Cuando seas presentado, brevemente menciona el propósito de la sesión de tópicos de mesa.

Pon el escenario para tu programa de tópicos de mesa. Haz tus comentarios breves pero entusiastas. Si el club tiene una palabra del día, anima a los oradores a usar esa palabra en su respuesta.

Mantén el programa rodando, asegura que todos entienden el tiempo máximo que tienen para su respuesta y como el semáforo del tiempo trabaja (Si el tomador de tiempo no está listo para hacerlo)

Haz la pregunta en forma breve y después llama al participante. Esto sirve para dos propósitos: Primero, mantiene la atención de todos, cada uno está pensando en una respuesta, debe ser llamado a hablar. Segundo, agrega el valor del elemento improvisar dando a todos la oportunidad de mejorar sus habilidades para escuchar y pensar mejor

Llama a los oradores al azar. Evita llamarlos en orden en el cual están sentados. Da a cada participante un pregunta diferente. No preguntes a dos personas la misma cosa, a menos que preguntes el pro o contra de algo específico. Mira tu tiempo total. Checa la agenda impresa, por el total de tiempo asigna a los tópicos de mesa, ajusta el número de preguntas para terminar el segmento a tiempo. Aun cuando tu parte inició tarde, trata de terminar a tiempo para evitar tiempo extra del total de la sesión.

Si tu club entrega reconocimiento para el mejor orador de tópicos de mesa, pide al tomador de tiempo al final de la sesión de tópicos de mesa que reporte a los que son elegibles para el reconocimiento. Después pide a los socios que voten por el mejor orador de tópicos de mesa y pasen sus votos al sargento de armas o escrutador. Si el club tiene un evaluador de tópicos de mesa, pídele su reporte y después regresa el control de la sesión al Toastmaster.

## Recursos

Patterns in Programming (Catalog No. 1314)

Think Fast (Catalog No. 1315), a manual on Table Topics

Stand Up and Speak! Table Topics Game (Catalog No. 1316)

Stand Up and Speak II Table Topics Game (Catalog No. 1317)

Tabletalk (Catalog No. 1318)

## EVALUADOR GENERAL

El evaluador General, es lo que su nombre implica, un evaluador de todo lo que toma lugar a lo largo de la sesión. Las responsabilidades son grandes, pero así son las recompensas.

La posición del evaluador general proporciona excelente práctica en habilidades como liderazgo, pensamiento crítico, planeación, preparación y organización, administración del tiempo, motivación y construcción de equipos. El Toastmaster es el responsable de que al final del segmento de evaluación de la sesión regrese el control al Toastmaster de la sesión. Eres responsable de la evaluación de tu equipo, el cual consiste del tomador de tiempo, evaluador gramatical, campanero, evaluadores de discursos y un evaluador de tópicos de mesa, si tu club lo tiene. El procedimiento usual es tener un evaluador para cada orador principal, pero no es necesario que así sea. Estás en libertad de aplicar cualquier procedimiento que desees, pero cada evaluación debe ser breve, y completa. Método: para conducir el segmento de evaluación de la sesión hay límites mínimos. Revisa la Evaluación Efectiva de un discurso para obtener ideas.

**Antes de la sesión.** Verifica con el Toastmaster para ver el programa que será conducido y si hay alguna desviación no planeada del formato usual de la sesión. Recuerda, siempre debe leerse cuando la sesión comienza.

Llama por teléfono a todos los evaluadores para informarles de su trabajo y decirles quienes estarán evaluando y que formato de evaluación usarás. Anímalos a preparar su rol bastante bien y llamar a los oradores para platicar acerca de los requisitos especiales sugeridos en el manual para el discurso.

Durante la información, enfatiza que la evaluación es positiva y ayuda. Como un Toastmaster conciente, su meta es ayudar a los compañeros Toastmasters a desarrollar sus habilidades.

Enfatiza que las evaluaciones deben realzar o al menos preservar la autoestima del orador. Llama a los socios restantes del equipo de evaluación para recordarle de sus asignaciones. Prepara una breve pero concisa plática sobre el propósito, técnicas y beneficios de la evaluación (para beneficio de los invitados). La evaluación es una experiencia positiva diseñada para ayudar a la gente a eliminar los malos hábitos y fortalecer los buenos.

**En la sesión.** Asegura que cada evaluador particular tenga el manual del orador, que entienda los objetivos del proyecto y como evaluarlo.

Recibe a todos los evaluadores. Si un evaluador está ausente, consulta con el vicepresidente educativo y sustitúyelo.

Verifica el tiempo de cada orador e informa al tomador de tiempo.

Siéntate al fondo del salón para tener una vista completa de la sesión y sus participantes.

**Durante la sesión.** Toma notas de todo lo que sucede (o no sucede pero debería). Por ejemplo: ¿Las propiedades del club son apropiadamente mostradas? (trofeos, banderín y material educativo). Si no, ¿porqué? ¿Hubo distracciones innecesarias que se pudieron haber evitado?

Crea un checklist para darle seguimiento a la sesión. ¿Comenzó y terminó a tiempo, la sesión y cada uno de sus segmentos?

Cubre a todos los participantes del programa. Busca ejemplos para lo bueno y lo menos que deseable en la preparación, organización, entrega, entusiasmo, observación y desempeño general de sus deberes. Recuerda, no vas a reevaluar a los oradores, solo agregar algo que los evaluadores puedan omitir.

Antes de los tópicos de mesa, se te pedirá ponerte de pie e informar a la audiencia en los medios y métodos de evaluación de tu equipo. Describe la manera en que el equipo manejará las evaluaciones.

Identifica al evaluador gramatical, al campanero y el tomador de tiempo. Informa a estos socios el propósito de sus trabajos

Pide la palabra del día, si tu club la tiene, al evaluador gramatical. Cuando te presenten para conducir la fase de evaluación de la sesión, ve a la tribuna y presenta a cada evaluador. Después de su participación, agradece al evaluador por sus esfuerzos. Cierra dando tu evaluación general de la sesión, usando las notas que tomaste como se te sugirió. Expresa una evaluación útil y alentadora, y

motiva a los socios del club a implementar las sugerencias de mejora en la próxima sesión. Si lo deseas puedes comentar la calidad de las evaluaciones. ¿Fueron positivas, impactantes, útiles? ¿Puntualizaron la manera de mejorar?

## TOASTMASTER

Las principales obligaciones del Toastmaster son coordinar y conducir la sesión entera y actuar como un anfitrión genial, incluyendo la presentación de los participantes. El Toastmaster establece el tono para toda la sesión.

Por obvias razones esta tarea no es usualmente asignada a los socios hasta que estén familiarizados con el club y sus procedimientos. Los participantes del programa deben ser presentados en una forma que emocione a la audiencia y los motive a escuchar. El Toastmaster crea una atmósfera de interés, expectación y receptividad.

Participar como Toastmaster es una excelente manera de practicar las habilidades de planear, preparar y organizar, administrar el tiempo, facilitación, motivación y habilidades de construcción de equipos, esforzándote a hacer la sesión lo mejor del club.

**Antes de la sesión.** Habla con el vicepresidente educativo para saber quien está programado para los diferentes roles, si hay un tema especial para la sesión y si hay cambios en el programa.

Llama al Director de tópicos de mesa para discutir sus obligaciones. También proporciona al Director de tópicos de mesa con una lista de los participantes programados de manera que sepan quienes ya tienen un rol de hablar en la sesión.

Llama a todos los oradores con anticipación para recordarles que hablarán. Entrevístalos para saber el título de su discurso, número de proyecto del manual, propósito que se van a cumplir, tiempo requerido y algo interesante para ti para usar cuando los presentes (trabajo, familia, pasatiempos, educación, porque este tópico para la audiencia.

Llama al evaluador general para confirmar la asignación. Pídele al evaluador general que llame a los demás miembros del equipo de evaluación (evaluadores de discursos), Director de tópicos de mesa, tomador de tiempo, evaluador gramatical, campanero) y recuérdales de sus responsabilidades.

Prepara las presentaciones para cada orador. Una

presentación apropiada es importante para el éxito de la presentación del orador.

Prepara las anotaciones que puedan ser usadas para el puente entre los segmentos del programa. Puedes no usarlos nunca, pero debes estar preparado para evitar posibles periodos incómodos de silencio. Recuerda que desempeñándote como un Toastmaster es una de las más valiosas experiencias en el trabajo de tu club. La asignación requiere preparación cuidadosa para tener una sesión bien llevada.

**En la sesión.** Llega temprano para finalizar cualquier cambio de último minuto.

**Durante la sesión.** Preside con sinceridad, energía, entusiasmo y decisión. Lleva a tu audiencia a una sesión placentera y hazlos sentir que todo está bien.

Pon atención en el tiempo. Esfuérzate a comenzar y terminar la sesión a tiempo. Puedes tener que hacer algunos ajustes a la agenda durante la sesión para cumplir esto. Asegúrate de cada segmento de la sesión está de acuerdo a lo programado.

Siempre inicia el aplauso antes y después de la sesión de tópicos de mesa, cada orador preparado y el evaluador general.

Permanece de pie cerca de la tribuna después de tu presentación hasta que el orador te ha agradecido y asume el control de la sesión, luego toma asiento.

Presenta al evaluador general como lo harías con un orador, el evaluador general después presentará a los demás miembros del equipo de evaluación.

Presenta al director de tópicos de mesa como lo harías con cualquier orador.

Presenta a cada orador en turno.

En la conclusión del programa de oratoria, pide el reporte del tomador de tiempo y vota por el mejor orador, si tu club tiene este reconocimiento.

Brevemente vuelve a presentar al evaluador general.

Mientras se cuentan los votos, pide comentarios a los invitados, y anuncios, como verificar el programa de la siguiente semana.

Entrega los trofeos si tu club lo hace.

Pide el pensamiento del día si tu club lo hace.

Cierra la sesión, o si es apropiado, regresa el control al presidente.

## Recursos.

Introducing the Speaker (Catalog No. 111)

Chairman (Catalog No. 200)

Patterns in Programming (Catalog No. 1314).

## EVALUADOR GRAMATICAL

Ser evaluador gramatical es verdaderamente un ejercicio en ampliar tus habilidades de oyente. Tienes varias responsabilidades de oyente: Presentar las nuevas palabras a los socios, para comentar en el uso del español durante el curso de la sesión, y proporcionar ejemplos de buena gramática y uso de las palabras.

**Antes de la sesión.** Selecciona una palabra del día si esto se hace en tu club. Debe haber una palabra que ayudará a los socios a incrementar su vocabulario. Una palabra que pueda ser incorporada fácilmente en tu conversación diaria pero de diferente manera a como la gente se expresa usualmente. Un adjetivo o adverbio es sugerido, ya que son más adaptable que un sustantivo o un verbo, pero estás en libertad de seleccionar tu propia palabra especial.

En letras lo suficientemente grandes para verse desde el fondo del salón, imprime tu palabra, es parte del discurso (adjetivo, adverbio, pronombre, verbo), y una breve definición. Prepara una definición mostrando como se usa la palabra.

Prepara una breve explicación de los deberes del evaluador gramatical para beneficio de los visitantes.

**En la sesión.** Coloca tu ayuda visual al frente del salón donde pueda ser vista por todos. Consigue una hoja en blanco, o una copia de la bitácora del evaluador gramatical, si tu club tiene una, del sargento de armas.

**Durante la sesión.** Cuando seas presentado anuncia la palabra del día, ubica su parte en el discurso, defínela, úsala en una oración y pide que todos los que hablen durante cualquier parte de la sesión la usen. Brevemente explica el rol del evaluador gramatical. A lo largo de la sesión, escucha a todos el uso de la palabra. Escribe cualquier uso bien hecho o mal uso del idioma (oraciones incompletas, oraciones que cambian el curso del discurso, gramática incorrecta o barbarismos) con una nota de quien lo hizo. Por ejemplo, señala si alguien uso un verbo en singular con un sujeto en plural “Uno de cinco niños utilizan lentes” debe ser “Uno de cinco niños utiliza

Anota cuando un pronombre es mal usado “Nadie en el coro canta mejor que de ella” debe ser “Nadie en el coro canta mejor que ella”

Escribe quien usó la palabra del día (o derivado de ella) y anota aquellos verbos que se usaron correcta o incorrectamente.

Cuando seas llamado por el evaluador general durante el segmento de evaluación, ponte de pie en tu lugar y da el reporte. Trata de ofrecer el uso correcto en cada instancia donde hubo un buen uso en lugar de explicar solamente lo que estuvo equivocado. Reporta en un lenguaje creativo el uso y anuncia quien uso la palabra del día (o un derivado de ella) correcta o incorrectamente.

**Después de la sesión.** Entrega tu reporte completo a tesorero para recolectar las multas, si el club las tiene.

Word of the Day (Catalog No. 1415)

Word of the Day 11 (Catalog No. 1416)

## CONTADOR DE MULETILLAS

El propósito del contador de muletillas es anotar las palabras y sonidos usadas como muletillas o palabras de relleno, por cualquiera que hable en la sesión. Las palabras pueden ser interjecciones inapropiadas como y, bien, pero, así, sabes. Los sonidos pueden ser ah, um, er. También debes anotar cuando un orador repite una palabra o frase, tal como Yo, yo o “Esto significa, Esto significa. El rol de campanero es una excelente oportunidad para practicar las habilidades de escuchar.

**Antes de la sesión.** Prepara una breve explicación de los deberes del campanero para beneficio de los invitados.

En la sesión. Consigue una pluma y papel en blanco para notas, o consigue una copia en blanco de la bitácora del campanero, si tu club tiene una, del sargento de armas.

Durante la sesión. Cuando te presenten, explica el rol del campanero. En algunos clubes, se aplican pequeñas multas a los socios que hacen u omiten hacer algunas cosas (por ejemplo, los socios son multados cuando usan muletillas, o no portan su pin Toastmasters en la sesión). Si el club aplica multas explica la agenda de multas.

A lo largo de la sesión, escucha a todos para las muletillas y largas pausa usadas como relleno y no como una parte necesaria de la estructura de la oración. Escribe cuantas muletillas uso cada quien

lentes”

durante las porciones de la sesión.

Cuando te llame el evaluador general durante el segmento de evaluación, ponte de pie en tu lugar y proporciona el reporte.

**Después de la sesión.** Entrega tu reporte completo al tesorero para recolectar multas si lo hace tu club.

### **Ayudar a organizar un concurso de discursos de club.**

Tu club puede conducir varios concursos de discursos al año. Los concursos son una buena oportunidad para practicar planeación, preparación y organización. Ayuda en uno de estos concurso, participando en el comité de concursos y en alguna actividad. (pero no como presidente, ese es un requerimiento para otro proyecto). Tú y los demás en el equipo deben esforzarse para que salgan bien, concurso agradable que siga las reglas y procedimientos del concurso.

#### **Recursos**

Toastmasters International Speech Contest Rulebook (Catalog No. 1171)

Toastmasters International Speech Contest Manual (Catalog No. 1173)

Speech Contest Judges Training Program (Catalog No. 1190)

International Speech Contest Kit (Catalog No. 1169)

Humorous Speech Contest Kit (Catalog No. 1169H)

Evaluation Speech Contest Kit (Catalog No. 1169E)

Tall Tales Contest Kit (Catalog No. 1169TT)

Table Topics Contest Kit (Catalog No. 1169TBL)

### **Presidir un Concurso de Discursos de Club**

Tu club puede conducir varios concursos de discursos al año. Los concursos son una buena oportunidad para practicar habilidades de construcción de equipos, así como tú y tu equipo deben esforzarse para que salgan bien, concurso agradable que siga las reglas y procedimientos del concurso. Con la aprobación del vicepresidente educativo, organiza y conduce uno de los concurso, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité de concursos.

#### **Recursos**

Toastmasters International Speech Contest Rulebook (Catalog No. 1171)

(Catalog No. 1173)

Speech Contest Judges Training Program (Catalog No. 1190)

International Speech Contest Kit (Catalog No. 1169)

Humorous Speech Contest Kit (Catalog No. 1169H)

Evaluation Speech Contest Kit (Catalog No. 1169E)

Tall Tales Contest Kit (Catalog No. 1169TT)

Table Topics Contest Kit (Catalog No. 1169TBL)

### **Ayudar a organizar un evento especial del club.**

Ocasionalmente tu club puede tener un evento especial. Estos eventos son oportunidades de practicar las habilidades de planeación, preparación y organización. Ayudar con la planeación de estos eventos, participando en el comité en alguna actividad (pero no como presidente, que es un requerimiento para otro proyecto). Tú y los demás miembros del equipo deben esforzarse a que el evento marche bien y sea agradable.

### **Presidir un evento especial de club**

Ocasionalmente tu club puede tener un evento especial, como una comida para celebrar su aniversario o una sesión muestra para iniciar un nuevo club Toastmasters, un programa de speechcraft un programa de liderazgo juvenil. Con la aprobación del comité ejecutivo de tu club, organiza el evento, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir el comité del evento. Refuézalo para tener el mejor evento posible.

#### **Recursos**

Put on a Good Show (Catalog No. 220)

How to Build a Toastmasters Club (Catalog No. 121)

Speechcraft (Catalog No. 205)

Youth Leadership (Catalog No. 811)

### **Ayudar a organizar una campaña de relaciones públicas**

Tu club busca promoción y ganar reputación en la comunidad, a través de las relaciones públicas. Por ejemplo cuando los artículos acerca del club y sus actividades aparecen en los periódicos y revistas locales, o los socios aparecen en programas de televisión y radio el público aprende más acerca del

resultado, el club atrae nuevos socios. Las actividades de relaciones públicas son una buena manera de practicar habilidades de liderazgo como: planeación, preparación y organización y construcción de equipos. Ayudar en estos eventos en alguna actividad. Pero no como presidente. (Ese requerimiento es de otro proyecto). Tú y los demás del equipo deben esforzarse a que tu club sea conocido en la comunidad.

### Recursos

When You are the Vice President Public Relations (Catalog No. 1310D)

Public Relations and Advertising Kit (Catalog No. 1150)

Let the World Know (Catalog No. 1140)

### Presidir una campaña de relaciones públicas

Tu club busca promoción y ganar reputación en la comunidad, a través de las relaciones públicas. Por ejemplo cuando los artículos acerca del club y sus actividades aparecen en los periódicos y revistas locales, o los socios aparecen en programas de televisión y radio el público aprende más acerca del club, y lo que pueden hacer por la gente. Como resultado, el club atrae nuevos socios. Las actividades de relaciones públicas son una buena manera de practicar las habilidades de liderazgo como: planeación, preparación y organización y construcción de equipos. Con la aprobación del Vicepresidente de relaciones públicas del club, organiza y conduce una campaña de relaciones públicas, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité.

### Recursos

When You Are the Vice President Public Relations (Catalog No. 1310D)

Public Relations and Advertising Kit (Catalog No. 1150)

Let the World Know (Catalog No. 1140)

### Ayudar a organizar una campaña o concurso de membresía.

Tu club conduce varias campañas o concursos de captación de socios cada año, bajo la dirección del vicepresidente de membresía del club. Estas son buenas oportunidades para practicar las habilidades de planeación, preparación y organización. Ayudar

club, y lo que pueden hacer por la gente. Como

### Recursos

Membership Growth Manual (Catalog No. 1159)

Membership Programs Flyer (Catalog No. 1620)

A Simple Membership Building Program (Catalog No. 1621)

Membership Building 101 (Catalog No. 1622)

Your Membership Provides (Catalog No. 354)

### Presidir una campaña o concurso de Membresía de club.

Con la aprobación del vicepresidente de membresía de tu club, organiza y conduce una campaña de construcción de membresía para el club, usando las habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité como presidente.

### Recursos

Membership Growth Manual (Catalog No. 1159)

Membership Programs Flyer (Catalog No. 1620)A

Simple Membership Building Program (Catalog No. 1621)

Membership Building 101 (Catalog No. 1622)

Your Membership Provides (Catalog No. 354)

### Ayudar a editar el boletín del club.

Todos los clubes deben tener un boletín para proporcionar información a los socios del club y/ o al público en general. Ayudar a editar un boletín es una oportunidad de practicar habilidades de planea, preparar y organizar. Ayudar en la producción del boletín del club, participando en el comité en alguna actividad que no sea el presidente. Esfuérzate para producir el mejor boletín posible.

### Recursos

Your Club Newsletter (Catalog No. 1156)

When You Are the Vice President Public Relations (Catalog No. 1310D)

### Asistir al Webmaster del club.

Todos los clubes deben tener un Web site del club para proporcionar información acerca del club a sus socios y/ o público en general. Ayudar a crear y mantener el Web site es una oportunidad para practicar habilidades de: planeación, preparación y organización.

Ayudar a crear o mantener el Web Site en alguna

en uno de estos eventos, participando en el comité en alguna actividad, pero no como presidente, (que es un requerimiento para otro proyecto).

actividad que no sea. la de presidente.

## **Participar como editor del boletín del club o Webmaster del club.**

Todos los clubes deben tener un boletín y/ o Web site para proporcionar información a los socios del club y al público en general. Participando como editor o Webmaster es una oportunidad para practicar planeación, preparación y organización y habilidades de construcción de equipos. Con la aprobación del vicepresidente de relaciones públicas del club, participa como editor del boletín o Webmaster, usa la planeación, preparación y organización y habilidades de construcción de equipos para seleccionar y dirigir un comité para producir el mejor boletín o Web site posible.

### **Recursos**

Your Club Newsletter (Catalog No. 1156)

When You Are the Vice President Public Relations (Catalog No. 1310D)

## **Atender a un invitado en la sesión del club.**

Como es tratado un visitante determina a menudo si ingresa al Club. Haz que el invitado se sienta bienvenido saludándolo antes de que inicie la sesión, presentándote y presentando al invitado a los demás socios. Siéntate con el invitado durante la sesión, explicándoles las diferentes partes de la sesión y respondiendo cualquier pregunta que el invitado pueda tener. Si es posible, muestra al invitado los manuales de Comunicación Competente y Liderazgo competente y demás materiales y explica su propósito.

Atender un visitante es una excelente oportunidad para practicar las habilidades de facilitación y mostrarle como opera el club y explicar los roles de los socios.

### **Recursos**

A Toastmaster Wears Many Hats (CatalogNo.1167D)

Competent Communication manual (Catalog No. 225)

Advanced Communication manuals (Catalog No. 226A-O)

Competent Leadership manual (Catalog No. 265)

## **Mentor para un nuevo socio**

Un mentor para un nuevo socio lo ayuda con los primeros tres proyectos en el manual de Comunicación Competente, con proyectos en el manual de liderazgo, y a familiarizarse con el club, sus operaciones y como cumplir varias asignaciones en el club. Participar como mentor es una oportunidad para practicar habilidades de mentor y motivación.

### **Recursos**

A Toastmaster Wears Many Hats .( Catalog No. 1167D)

Club Mentor Program Kit (Catalog No. 1163)

Master Your Meetings (Catalog No. 1312)

Competent Communication manual (Catalog No. 225)

Competent Leadership manual (Catalog No. 265)

## **Mentor para un socio existente.**

Un mentor de un socio existente, ayuda a desarrollar nuevas habilidades o realzar las que tiene. Por ejemplo un socio de club de mucha antigüedad necesita ayuda para usar el humor en las presentaciones. Participar como mentor de un socio existente es una excelente oportunidad para practicar habilidades de mentor y motivación.

## **Miembro del Comité asesor para alguien que está trabajando en un proyecto de Liderazgo de Alto Desempeño.**

El Programa de Liderazgo de Alto Desempeño requiere de un socio para participar como líder para el proyecto de su elección dentro o fuera del ambiente Toastmasters. Puedes participar en el comité asesor para un socio que está trabajando en su proyecto. Esta es una excelente oportunidad para practicar habilidades de mentor así como ayudar al socio a aprender y practicar habilidades de liderazgo.

### **Recursos**

High Performance Leadership (Catalog No. 262)

## Matriz de Proyectos

La tabla siguiente muestra los roles de la sesión o del club que cumplen con los requerimientos en el manual de Liderazgo Competente

ROL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orador										
Evaluador de discurso	X	X	X					X		
Tomador de tiempo										
Evaluador Gramatical	X	X	X	X						
Contador de muletillas	X									
Orador de Temas Cortos	X									
Director de Temas Cortos				X	X		X			
Evaluador General		X	X		X		X	X		X
Toastmaster			X	X			X	X		X
Ayudar a organizar un concurso de discursos										
Presidir un concurso de discursos de club										X
Ayudar a organizar un evento especial de club						X				
Presidir un evento especial de club										X
Ayudar a organizar campaña de Relaciones Publicas						X				
Presidir campaña de Relaciones Publicas								X		X
Ayudar a organizar campaña o concurso de membresía						X				
Presidir campaña o concurso de membresía								X		X
Ayudar a producir el boletín del club						X				X
Ayudar al Webmaster del Club						X				
Ser editor del boletín o Webmaster del club										X
Atender un visitante en una reunión del club							X			
Mentor de un nuevo miembro									X	
Mentor para un miembro existente									X	

## Vías de Comunicación y Liderazgo Toastmasters Internacional

*El programa educativo de Toastmaster consiste de dos vías – Una vía de comunicación y una vía de liderazgo. Estás invitado a participar en ambas vías. Las dos vías no son mutuamente excluyente, y puedes trabajar en las dos al mismo tiempo. Ambas proporcionan también reconocimiento para logros específicos. Los reconocimientos y sus requerimientos aparecen en la siguiente página. El diagrama abajo muestra la progresión de reconocimientos en cada vía.*



# Requerimientos para los Reconocimientos

*A partir del primero de Julio de 2006, puedes ganar los siguientes reconocimientos de Comunicación y Liderazgo*

## **VIA DE COMUNICACIÓN**

### **COMUNICADOR COMPETENTE (CC)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Concluir el manual de Comunicación Competente

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de CC online, o enviar la solicitud de CC del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

Dos manuales avanzado

### **COMUNICADOR AVANZADO BRONCE (ACB)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Logrado el reconocimiento de Comunicador Competente (o logrado el reconocimiento Toastmaster Competente)

Concluir dos manuales del programa de Comunicación Avanzada

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de ACB online, o enviar la solicitud de ACB del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

### **COMUNICADOR AVANZADO PLATA (ACS)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Logrado el reconocimiento de Comunicador

Concluir dos manuales adicionales del programa de Comunicación Avanzada (No pueden ser los mismos concluidos para previos reconocimientos)

Conducir dos programas cualquiera de la Serie el Mejor Orador y/o Serie del Club exitoso

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de ACS online, o enviar la solicitud de ACS del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

### **COMUNICADOR AVANZADO ORO (ACG)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Logrado el reconocimiento de Comunicador Avanzado Plata (o logrado el reconocimiento Toastmaster Capaz Bronce o logrado el reconocimiento Toastmaster Avanzado Plata)

Concluir dos manuales adicionales del programa de Comunicación Avanzada (No pueden ser los mismos concluidos para previos reconocimientos)

Conducir un programa de éxito / Liderazgo, programa de éxito/ Comunicación o un programa de Liderazgo Juvenil.

Coacheado a un nuevo socio con los tres primeros proyectos

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de ACG online, o enviar la solicitud de ACG del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

Avanzado Bronce (o logrado el reconocimiento Toastmaster Capaz o logrado el reconocimiento Toastmaster Avanzado Bronce)

## **VIA DE LIDERAZGO**

### **LIDER COMPETENTE (CL)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Concluir el manual de Liderazgo Competente

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de CL online, o enviar la solicitud de CL del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

### **LIDER AVANZADO BRONCE (ALB)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Concluir el manual de Liderazgo Competente

Logrado el reconocimiento de Líder Competente

Logrado el reconocimiento de Comunicador Competente (o logrado el reconocimiento Toastmaster Competente)

Servido al menos seis meses como oficial de club (presidente, vicepresidente educativo, vicepresidente de membresía, vicepresidente de relaciones públicas, secretario, tesorero o sargento de armas) y participado en la preparación del plan de éxito del club.

Mientras sirve como oficial, participar en programa de capacitación de oficiales patrocinado por el distrito.

Conducir dos programas cualquiera de la serie El club exitoso y/o Serie de Excelencia de Liderazgo

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de CL online, o enviar la solicitud de CL del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

### **LIDER AVANZADO PLATA (ALS)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Logrado el reconocimiento de Líder Avanzado Bronce (o antiguo el reconocimiento Líder Competente)

Servido un periodo completo como oficial de distrito (Gobernador de distrito, vicegobernador educativo, oficial de relaciones públicas, secretario, tesorero, gobernador de división, gobernador de área)

Concluir el programa de Liderazgo de Alto desempeño.

Participado exitosamente como un padrino, mentor o coach.

Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de ALS online, o enviar la solicitud de ALS del manual llena y firmada y el record de proyectos concluidos a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

### **TOASTMASTER DISTINGUIDO (DTM)**

#### **REQUERIMIENTOS:**

Logrado el reconocimiento Comunicador Avanzado Oro (o logrado el reconocimiento Toastmaster Avanzado Oro)

Logrado el reconocimiento Líder Avanzado Plata (o Logrado el reconocimiento Líder Avanzado)

El Toastmaster Distinguido es el más alto reconocimiento que un socio puede recibir. Cuando los requerimientos sean cubiertos, tu vicepresidente educativo debe enviar la solicitud de DTM online, o enviar la solicitud de DTM del manual a la Sede Internacional.

Tú recibirás:

Certificado

Carta al Patrón

## Otras oportunidades de Comunicación y Liderazgo

Entre más involucrado estés, son más los benéficos que recibirás de Toastmasters. A continuación están algunas otras experiencias de aprendizaje disponibles para ti, como socio de un club Toastmasters.

### Liderazgo del Club

Sirviendo como sargento de armas, tesorero, secretario, vicepresidente de relaciones públicas, vicepresidente de membresía, vicepresidente educativo o presidente, aprenderás habilidades que puedes usar en los demás aspectos de tu vida y ganar crédito hacia el Líder Avanzado bronce en la vía de Liderazgo.

### Liderazgo de Alto Desempeño

Este programa de cinco proyectos (Catálogo N° 262) ofrece instrucción y práctica en habilidades vitales de liderazgo como desarrollar una misión y visión, establecer metas y planeación, identificar valores y construir un equipo. Eres evaluado en tus esfuerzos por tu propio comité asesor. Ordena tu copia en el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org).

### Liderazgo fuera del club

Toastmasters Internacional tiene oportunidades de desarrollo de liderazgo. Puedes servir como un gobernador de área o división en tu distrito, ayudando a que los clubes funcionen efectivamente. Inclusive puedes ser oficial de relaciones públicas, vicegobernador de mercadotecnia, vicegobernador educativo o gobernador de distrito. El servicio en las posiciones de distrito proporciona la oportunidad de aprender nuevas habilidades y trabajar con una variedad de gente, con una preocupación común por el logro de las metas, y puedes ganar crédito hacia el reconocimiento de Líder avanzado Plata. Eventualmente puedes ser electo para el consejo de directores Internacional y quizá la presidencia de nuestra organización. Las posibilidades son infinitas.

### Serie liderazgo de excelencia

La Serie liderazgo de excelencia (catálogo N° 310) Ofrece tips y técnicas para desarrollar habilidades de liderazgo. Puedes presentar un programa de 10 minutos para tu club. Los programas incluyen El líder visionario, Desarrollando una misión, Valores y liderazgo, establecimiento de metas y planeación, Delegar para facultar, construir un equipo, dar retroalimentación efectiva, el líder como coach, motivar gente, servicio y liderazgo solución de conflictos. Ve el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org) para ordenar las series.

### La serie del mejor orador

La serie del mejor orador (Catálogo No. 269)

Es un set de programas de 10 minutos en preparar discurso y presentación que puedes presentar en tu club. Los programas disponibles son: Comenzando tu discurso, Cerrando tu discurso, Creando una Introducción, Improvisando al hablar, Conoce tu audiencia, Organizando tu discurso, Preparar y practicar, Seleccionando tu tema, Elimina el terror de una plática, Usando el lenguaje corporal

Ordena la serie a Toastmasters International Web site, [www.toastmasters.org](http://www.toastmasters.org).

### La serie del Club Exitoso

Un club toastmasters exitoso es responsabilidad de todos sus socios, no sólo responsabilidad de los oficiales del club. La serie del Club Exitoso (Catálogo No 289) es un set de programas que puedes presentar en tu club que contiene varios aspectos de las sesiones de calidad del club, enfatizando lo que todo socio puede hacer para

ayudar al club y demás socios. Los programas disponible incluyen: Los momentos de la verdad, Encontrando nuevos socios para tu club, Evalúe y motive, Cerrando la venta, Creando el mejor clima de club, Estableciendo el escenario para el éxito: roles y responsabilidades de la sesión, Mentores, Manteniendo el compromiso, Ir más allá de nuestro club, Como ser un club distinguido, Programa educativo de Toastmasters. Ve el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org) para ordenar las series.

## **Programas Comunicación con Éxito y Liderazgo con Éxito**

Puedes aprender habilidades valiosas de liderazgo por medio de la conducción o participación en estos programas de aprendizaje. Cada programa puede ser conducido dentro del club para la educación de los miembros o fuera del club en tu compañía o comunidad para construir reputación. Ve el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org) para más información u ordenar el folleto Expanding Your Horizons (Catálogo No. 211) de la Sede Internacional.

## **Programa de comunicación**

Tu club proporciona la oportunidad de aprender otra parte vital del liderazgo: La comunicación. Los 10 proyectos en el manual de Comunicación Competente te proporciona la oportunidad de aprender habilidades valiosa como organizar material, lenguaje corporal, variedad vocal, uso de las palabras y el uso de ayudas visuales. También recibirás retroalimentación útil de un evaluador, capacitándote a ser un orador fuerte y respetado. Después que hayas completado este manual, puedes refinar y realzar tus habilidades en el programa de comunicación avanzada. Este programa consiste de 15 manuales con cinco proyectos de discurso cada uno. Algunos manuales se enfocan a presentaciones relacionadas con la carrera, como el discurso de relaciones públicas y presentaciones técnicas, mientras otros tienen tópicos como la comunicación interpersonal y el humor. Puedes escoger los manuales para presentar y las habilidades que quieres aprender. Para mayor

necesitarán para ser adultos exitoso. Para información acerca de arrancar un programa, ordena el Youth Leadership Information Brochure (Catálogo No.801) de la Sede Internacional o Ve el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org).

## **Concursos de discursos**

¿Interesado en la oratoria competitiva? Toastmasters Internacional ofrece varios concursos de discursos diferentes en los cuales puedes participar, puedes aprender también si observas a los participante. El concurso más importante es el Concurso de Discursos Internacional, el cual culmina en las finales del concurso durante la Convención Internacional de Toastmasters en Agosto. Habla con tu vicepresidente educativo acerca de los concursos que tu club conduce.

## **Programa de Oradores Acreditados**

Este programa es para los individuos que han demostrado habilidades de oratoria sobresaliente en presentaciones principales fuera de Toastmasters. Para los requerimientos del programa y una solicitud Ve el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org). u ordena el Accredited Speaker Program Application and Brochure (Catálogo No. 1208) de la Sede Internacional.

## **Buró de oradores**

La participación en un buró de oradores te ofrece experiencia en hablar ante nuevas y diferentes audiencias. Puedes participar en proyectos de la comunidad que valen la pena, y al mismo tiempo la comunidad aprende de Toastmasters. Por favor toma nota: Toastmasters Internacional no representa alguna otra organización o causa. Por esa razón, tu participación en un buró de oradores de Toastmasters es voluntaria y los oradores deben dejar claro que están hablando por su cuenta, no por su club o por Toastmasters Internacional. Los clubes no están obligados a tener un buró de oradores, aunque muchos lo tengan. Algunos distritos también tienen burós de oradores

Si tu club o distrito no tienen burós de oradores y

información sobre los manuales ve a la página 86.

## Liderazgo Juvenil

El programa de Liderazgo Juvenil (catálogo No 811) es un oportunidad para los socios de trabajar con gente joven, ayudándolos a aprender habilidades de comunicación y liderazgo que

## Conferencias y convenciones

Dos veces al año el distrito realiza una conferencia y los clubes y los socios están invitados a asistir. La mayoría de las conferencia ofrecen seminarios educativos de tópicos sobre comunicación y liderazgo y ofrece entrenamiento para los oficiales de club, entre otras actividades. Busca información de tu distrito acerca de las próximas conferencias.

Cada junio, las ocho regiones de Toastmasters en Estados Unidos tiene una conferencia, y los socios son invitados a asistir. Estas conferencias ofrecen seminarios educativos, entrenamiento de oficiales y otras actividades. Para mayor información acerca de

quisieras formar uno, habla con los oficiales de tu club o distrito y ordena el Speakers Bureau Brochure (Catálogo No. 127) de la Sede Internacional para mayor información sobre formar uno.

las conferencias regionales puedes visitar el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org).

En Agosto Toastmasters Internacional presenta la Convención Internacional, abierta a todos los socios alrededor del mundo. El evento de cuatro días cubre seminarios educativos en oratoria y liderazgo, ceremonias de reconocimientos, elecciones para oficiales y directores internacionales y las finales del concurso internacional de oratoria, donde se selecciona el Campeón Mundial de oratoria. Para información acerca de la próxima Convención Internacional visita el Web site de Toastmasters Internacional, [www.Toastmasters.org](http://www.Toastmasters.org).

## Acerca de tu Club

Tu club es el centro de la experiencia de aprendizaje de Toastmasters. Si quieres aprender más acerca de tu club y como funciona, la siguiente información acerca de la sesión del club, roles y responsabilidades de los participantes de la sesión y el liderazgo del club te ayudarán.

### La Sesión del Club

Una sesión de Club Toastmaster consta de tres partes básicas:

**Discursos preparados.** Durante esta parte de la sesión, varios socios presentan discursos apoyados en los manuales Básicos y/o Avanzados de los Programas de Comunicación Competente y Comunicación Avanzada. Regularmente al menos tres oradores son programados; sin embargo, esto puede variar dependiendo del programa y duración de la sesión.

**Evaluaciones.** Cada discurso presentado es evaluado oralmente por un compañero de manera positiva y constructiva apoyándose en el criterio de evaluación dado. Además, el evaluador prepara una evaluación escrita para el orador, y se invita los demás socios a dar también comentarios escritos al orador.

**Tópicos de mesa.** En este segmento, los socios no programados como participantes del programa tienen la oportunidad de presentar pláticas improvisadas de uno a dos minutos.

Algunos Clubes también conducen una sesión de negocios por lo menos una vez al mes para manejar sus asuntos. La sesión de negocios da oportunidad para que los socios practiquen el procedimiento parlamentario y habilidades de liderazgo.

El orden en el cual estos segmentos se conducen puede variar. La duración de cada sección, también, dependiendo de la duración de la sesión. Algunos Clubes se reúnen por una hora o menos, mientras que otros se reúnen por 90 minutos o más.

A continuación se presenta un ejemplo de agenda para un Club que se reúne por una hora.

### EJEMPLO DE AGENDA DE UNA SESIÓN

TIEMPO

00:10	TOASTMASTER Presenta al primero orador Discurso del manual Presenta al segundo orador Discurso del manual Presenta al director de tópicos de mesa
00:26	DIRECTOR DE TOPICOS DE MESA Explica los tópicos de mesa y tema Conduce la sección de tópicos de mesa Regresa el control al Toastmaster
00:43	TOASTMASTER Presenta al evaluador general
00:45	EVALUADOR GENERAL Solicita los reportes: Evaluadores de discursos Tomador de tiempo Evaluador gramatical Contador de muletillas Hace comentarios generales sobre la sesión Regresa el control al Toastmaster
00:55	TOASTMASTER Presenta los premios Regresa el control al Presidente
00:57	PRESIDENTE Agradece a los invitados por asistir y les permite comentarios se lo desean Avisos
01:00	CLAUSURA

### Liderazgo de tu Club

Los participantes de la sesión juegan un papel importante para que el Club sea educativo y agradable. Pero otro grupo de personas tienen aún mayor responsabilidad de la calidad de las sesiones y éxito del Club a largo plazo. Este grupo es llamado el Comité Ejecutivo. A continuación se presentan los títulos y estándares de cada miembro del Comité Ejecutivo del Club.

00:00	<p><b>PRESIDENTE</b>  Llama a orden  Invocación (opcional)  Presenta a los invitados  Presenta al Toastmaster</p>	<p><b>Presidente.</b> Funge como Director General, es responsable de la supervisión general y operación del Club.  Los estándares fuera de la sesión del club son:  Asegurar que los oficiales del club cumplan con los estándares de oficial del club y los estándares del club; Supervisar el plan para cumplir con las metas del programa de club distinguido y asegurar</p>
00:05	<p><b>TOASTMASTER</b>  Presenta al contador de multillas, crítico gramatical, evaluador general, tomador de tiempo</p>	

que el club sea un club distinguido; Impulsar el desarrollo de la comunicación y liderazgo promoviendo el reconocimiento de CC, AC, CL y AL; Asegurar que el club tenga un programa de crecimiento de los socios; Asistir y votar en las reuniones de consejo de distrito o asegurar que otro socio asista y vote; Asistir a la conferencia regional o a la convención internacional y votar o mandar tu proxy al gobernador de distrito; Supervisar la operación administrativa del club en cumplimiento con la constitución del club o Leyes; Mantener las relaciones con el Distrito y con Toastmasters International; Agendar y presidir reuniones mensuales del comité ejecutivo; Hacer los arreglos para que lo sustituyan si no es posible asistir al club o a las juntas del comité ejecutivo; Buscar líderes, asegurar que todos los oficiales del club estén cubiertos para el término de sucesión y asegurar oportunamente que se hagan las elecciones; Preparar su sucesor para oficial; Asistir al entrenamiento de oficiales patrocinado por el distrito;

Los estándares en la sesión son: Asegurar que las sesiones empiezan y terminan a tiempo; Asegurar que los visitantes sean atendidos cálidamente y presentados entusiastamente; Disponer de tiempo antes y después de la sesión para hablar con los visitantes; Leer o presentar la misión del club en cada sesión; Discutir el programa del plan de club distinguido y el progreso del club y su cumplimiento; Reconocer el cumplimiento de los socios, en Toastmasters y en su vida personal; Reportar en los momentos de la verdad el cumplimiento del club;

**Presidente Inmediato Anterior.** Provee guía y funge como fuente de información a los oficiales y socios del Club. El presidente inmediato anterior encabeza el Comité Nominativo, ayuda en la preparación del Plan de Club Distinguido, y promueve los esfuerzos del Club para convertirse en un Club Distinguido.

**Vicepresidente Educativo.** Es el responsable de planear sesiones de éxito para que todos los socios tengan la oportunidad de lograr sus metas educativas. Es el Oficial del segundo rango más alto, preside las sesiones de club o juntas de comité ejecutivo en ausencia del presidente.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Planear las sesiones del club, programando las asignaciones con 3 semanas de anticipación y confirma el programa 5 a 7 días antes de la sesión; Promover la participación en el programa educativo; Obtener el compromiso de los nuevos socios para ganar el reconocimiento de CC en un año o menos

y programarlos a hablar como corresponde; Obtener el compromiso de los CCs para ganar el reconocimiento de ACB antes de un año y obtener el compromiso de ACBs y ACS para ganar el siguiente reconocimiento antes de un año; Obtener el compromiso de los socios de ganar el reconocimiento de CL y AL. Rastrear el avance de estos reconocimientos; Orientar a los nuevos socios al programa Toastmasters antes de dos semanas después de su ingreso; Asignar a cada socio nuevo un mentor; Asistir a las juntas del comité ejecutivo del club y presidirla cuando el presidente esté ausente; Asistir a las reuniones de consejo del distrito y votar el proxy del club; Votar en las reuniones de negocios regional e internacional; Asistir al entrenamiento de oficiales de club patrocinado por el distrito; Hacer arreglos para su reemplazo; Preparar al sucesor oficial de club.

Los estándares para las sesiones del club son: Asignar a cada nuevo miembro en la primera sesión después de su ingreso para que participe en los tópicos de mesa, para un rol en la tercera sesión o antes, y que dé su proyecto de manual el rompe hielo en la cuarta sesión o antes; Asegurar que un socio del club conduzca los programas de la serie el club exitoso “Evaluar para motivar”, “momentos de la verdad”, Mentores” y “encontrando nuevos socios para el club” al menos una vez por año; Monitorear el desempeño del club trimestralmente con la cooperación del presidente del club; Firmar el record de proyectos concluidos y asegurar que los socios elegibles llenen sus solicitudes de reconocimiento; Presidir las sesiones de club cuando el presidente esté ausente.

**Vicepresidente de Membresía.** Es el oficial del tercer rango más alto.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Conducir programas y esfuerzos para fortalecer nuevos socios; Promover la meta de membresía de un nuevo socio por mes; Si el club tiene menos de 20 socios, promover llegar a 20 socios al final del año o antes; Promover los programas de fortalecimiento de la membresía del club y de Toastmasters International; Conducir un mínimo de dos programas formales de membresía anualmente; Dar seguimiento y mantener un rastreo de visitantes, nuevos socios y los socios que no asisten a las sesiones. Telefonar, mandar notas o e-mails a los visitantes; Explicar el programa educativo a todo prospecto de socio, conseguir su compromiso para ingresar y recoger las solicitudes de membresía; Traer las solicitudes al club para votar

y, si los socios son aceptados, recoger las cuotas y entregarlas al tesorero con las solicitudes; Asistir a las reuniones del comité ejecutivo del club; Asistir y votar en las reuniones de consejo de área; Asistir a los entrenamientos de oficiales de club patrocinados por el distrito; Hacer los arreglos para su reemplazo si no le es posible asistir al club; Preparar a su oficial sucesor.

Los estándares para las sesiones del club son: Saludar a los visitantes y llenar una tarjeta de visitantes; Reportar la membresía actual, promover las campañas de membresía y dar la bienvenida a nuevos socios; Trabajar con el presidente y vicepresidente educativo para asegurar que cada nuevo socio es formalmente inducido en la primer sesión después de ser votado por el club; Ayudar a los visitantes que desean ingresar a llenar la forma de solicitud de membresía; Regularmente hablar con los socios si sus necesidades están cubiertas.

**Vicepresidente de relaciones publicas.** Es el Oficial del cuarto rango más alto.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Promover el club a los medios de comunicación; Producir un boletín o página WEB del club; Promover programas de membresía; Asistir a las juntas del comité ejecutivo del club; Asistir a otros eventos de Toastmasters; Asistir al entrenamiento de oficiales de club patrocinado por el distrito; Hacer arreglos para su reemplazo si no le es posible asistir al club; Preparar su sucesor de oficial;

Los estándares para las sesiones del club son: Anunciar próximos programas y eventos; Solicitar contribuciones para el boletín; Saludar a los socios y visitantes;

**Secretario.** Es el Oficial del quinto rango más alto.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Mantener la lista de membresía actualizada; Enviar la lista de oficiales a la sede antes de diez días después de las elecciones; Manejar la correspondencia en general del club; Mantener los archivos del club, incluyendo el registro, constitución y reglamentos del club, minutas y resoluciones; Asistir a las reuniones de comité ejecutivo; Asistir al entrenamiento de oficiales patrocinado por el distrito; Hacer los arreglos para que lo sustituyan si no le es posible asistir a las reuniones; Preparar su sucesor para oficial;

Los estándares para las sesiones del club son: Registrar y leer las minutas de las juntas; Saludar a miembros y visitantes;

**Tesorero.** Es el Oficial del quinto rango más alto.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Preparar un presupuesto para ser aprobado por el comité ejecutivo y la membresía antes de un mes de tomar el puesto; Proporcionar al banco una tarjeta nueva de firmas para el periodo de 1° de Julio 1° de Enero; Preparar y mandar los estados de cuotas para el periodo Agosto 15 Febrero 15; Recoger y enviar las cuotas a la sede para Octubre 1° y Abril 1°, y trabajar con el vicepresidente de membresía para contactar a los miembros que no han pagado cuotas; Enviar las solicitudes de nuevos socios y cuotas a la sede antes de 48 horas de recibidas; Pagar todas las cuentas; Mantener registros completos y exactos de todas las transacciones financieras; Presentar un informe financiero verbal y por escrito trimestralmente en Octubre 15, Enero 15, Abril 15 y Julio 15; Someter las cuentas del club a una auditoria; Asistir a las juntas de comité ejecutivo; Asistir al entrenamiento de oficiales patrocinado por el distrito; Hacer los arreglos si no le es posible asistir a las reuniones; Preparar a su oficial sucesor.

Los estándares para las sesiones del club son: Recibir las solicitudes llenas y las cuotas de los nuevos miembros; Avisar cuando se deben las cuotas y explicar la estructura de las cuotas; Saludar a miembros e invitados.

**Sargento De Armas.** Es el Oficial del séptimo rango más alto.

Los estándares fuera de la sesión del club son: Programar el local de la sesión; Mantener todo el equipo y materiales del club; Asistir a las juntas del comité; Asistir al entrenamiento de oficiales patrocinado por el distrito; Hacer los arreglos para que lo sustituyan si no le es posible asistir al club o a las juntas de comité ejecutivo; Preparar su sucesor para oficial;

Los estándares para las reuniones del club son: Arreglar el salón y equipo 10 minutos antes de la sesión; Distribuir formas y boletas de evaluación Saludar a socios y visitantes y arreglar que se sienten con los socios; Saludar al gobernador de área y demás oficiales visitantes; Hacer los arreglos para el servicio de comida; Asegurar que la sesión comience a tiempo; Recoger las boletas y contar los votos para los reconocimientos.

# Manuales de Comunicación Avanzada

## El orador de entretenimiento. (Catálogo No. 226A)

A la gente le gusta ser entretenida, y el orador de entretenimiento ofrece a sus oyentes una diversión placentera de sus vidas ocupadas y negocios. Este manual presenta cinco proyectos:

El discurso ameno, Recursos de entretenimiento, Hazlos reír, Una plática dramática y

Hablando después de la cena, que te ayudarán a desarrollar tus propias habilidades.

## Hablando para informar (Catálogo 226B)

¿Quieres decir a los demás acerca de un nuevo producto, un descubrimiento, importantes maneras de mejorar la calidad de vida de alguien? Aprenderás como comunicar efectivamente tus ideas después de completar los siguientes proyectos: Pronunciar un discurso para informar, Recursos de Información, La plática de Demostración, Reporte sobre el hallazgo de un hecho y El concepto abstracto.

## Relaciones Públicas. (Catálogo 226C)

Si representamos una gran corporación o a nosotros mismos, todos participamos en el negocio de relaciones públicas. Trabajando en cada proyecto desarrollarás y potenciaras tu experiencia en relaciones públicas. El discurso de Relaciones Públicas, Talk show de radio, Oratoria para persuadir, Oratoria ante un público hostil. Oratoria a medios de comunicación proyecto desarrollarás y potenciaras tu experiencia en relaciones públicas.

## El Líder de discusión. (Catálogo No 226D)

Tus habilidades de comunicación y liderazgo serán realizadas una vez que lo hayas terminado. Solución de un problema, Método del Round Robin, Pilotear un panel, Dramatizando, y El Líder de un Taller.

## Discursos de especialidades. (catálogo No 226E)

Para esas veces que se te pide hablar espontáneo, levantar el espíritu, vender un producto, leer en voz alta o presentar al orador, encontrarás entrenamiento de este manual invaluable.

## Discursos por la Gerencia (catálogo No 226F)

La falta de comunicación efectiva a nivel de gerencia es la fuente principal de problemas en los negocios y organizaciones de hoy. Después de completar la Sesión informativa, Discursos técnicos, Administra y motiva, El reporte de estatus y la

Confrontación: El adversario de Relaciones públicas, estarás mejor equipado para animar e influir en los demás.

## El Orador Profesional (Catálogo No. 226G)

Talento, trabajo duro y práctica son atributos clave de los oradores profesionales, y los cinco proyectos en este manual. El discurso de apertura. Hablando para entretener. El discurso entrenamiento de ventas. El seminario profesional. El discurso motivador, ofrece la práctica así como la visión en el competitivo mundo de los oradores profesionales.

## Presentaciones Técnicas. (Catálogo No. 226H)

Los cinco mayores retos de discursos asignados contenidos en este manual son: La información preliminar técnica, La propuesta, La audiencia no técnica, Presentando un documento técnico, La presentación del equipo técnico. Comprenden un juego demandante de asignaciones que proporcionarán experiencia en oratoria práctica para engranarlas en sus carreras.

## Discurso persuasivo. (Catálogo No. 226I)

La habilidad para influir y persuadir a los demás a aceptar tus ideas, productos, o servicios es vital. El vendedor efectivo, Conquistando la llamada fría, La propuesta ganadora, Dirigiendo al oponente, El Líder persuasivo. Todos los proyectos en este manual están diseñados para ayudarte a desarrollar excelentes técnicas de persuasión y ampliar tus habilidades de presentación.

## Comunicar en Televisión. (Catálogo No. 226J)

El número de redes de televisión continúa creciendo y diversificándose, la oportunidad de comunicarte en televisión, también aumenta. Prepárate para estas oportunidades manejando los siguientes proyectos: Editoriales, Talk show, Cuando eres el anfitrión, Conducir una conferencia de prensa, La televisión para entrenar.

## Contando historias (Catálogo No. 226K)

Todos aman una buena historia. Los proyectos en este manual incluyen: El cuento Folklórico, Algo personal, La moraleja de la historia, La historia sentimental, Dando vida a la historia. Y están diseñados para ayudarte a desarrollar habilidades para contar historias.

### **Lectura interpretativa. (Catálogo No. 226L)**

La lectura interpretativa efectiva anima a tus oyentes a recrear, en sus propias mentes, los caracteres y situaciones que presentas durante tu lectura. Los cinco proyectos a presentar son: Historias, Poesía, Monodramas, Juegos, Discursos de oratoria. Te ayudarán a planear presentaciones que captará la imaginación de los miembros de tu audiencia.

### **Comunicación interpersonal. (Catálogo 226M)**

Todos los días interactuamos con muchas personas diferentes en una variedad de situaciones. Los siguientes cinco proyectos: Conversando con tranquilidad, El negociador exitoso, Difusión de crítica Verbal, El Coach, Imponerse efectivamente, te ayudará a combinar nuevas habilidades de escuchar y pensar con las habilidades de oratoria que tienes establecidas.

### **Discursos para ocasiones especiales. (Catálogo No. 226N)**

Algún día, alguna vez –si vas a tu club, evento familiar o reunión de negocios- se te pedirá pronunciar un discurso especial. Este manual te preparará para esas veces cuando vayas a Manejar con maestría un Brindis, Hablar con elogio, El elogio humorístico, Entregando un premio, Aceptando un premio.

### **Discurso humorístico (Catálogo No. 226O)**

La mayoría de la gente disfruta escuchar a oradores públicos y líderes de seminarios que usan el humor en sus presentaciones. Los cinco proyectos en este manual -Calentando tu audiencia, Déjalos con una sonrisa, Hazlos reír, Manténlos riendo, El discurso humorístico, ofrecen práctica en usar el humor en tus discursos para atraer y retener el interés de la audiencia y hacer los puntos más interesantes.





# COMPETENT LEADER (CL) AWARD APPLICATION

**TO APPLY:**

- ▶ Complete all 10 projects in the *Competent Leadership* manual.
- ▶ Complete both sides of this application. You must be a current member at the time your application is received at World Headquarters to be eligible for the award.
- ▶ Ensure a club officer signs and dates your application.
- ▶ Have your VPE record and apply for the award online for you at **www.toastmasters.org**, OR
- ▶ Mail **or** fax completed form to: **Member Services - Awards** **Fax: 949.858.1207**  
*(one method only please)* **Toastmasters International**  
**P.O. Box 9052**  
**Mission Viejo, CA 92690 USA**

**IF YOU MEET THE CL REQUIREMENTS, YOU WILL RECEIVE:**

- ▶ A Competent Leader (CL) certificate, suitable for framing
- ▶ An optional letter of recognition, sent directly to your employer.

**PLEASE PRINT OR TYPE:**

Member No.

Club No./Name \_\_\_\_\_ District \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_  
 (as you wish it to appear on your certificate)

Floor # / Bldg. # / Mail Stop \_\_\_\_\_

Apartment or Suite # \_\_\_\_\_

House or Bldg. # / Street Name \_\_\_\_\_

City \_\_\_\_\_ State/Province \_\_\_\_\_

ZIP/Postal Code \_\_\_\_\_ Country \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_ Phone \_\_\_\_\_

Check here if this represents a change to your address on file at World Headquarters.

**Club Officer Verification:** The Toastmaster whose name appears above has completed all the projects in the Toastmasters *Competent Leadership* manual. He/she has earned the Competent Leader award.

Signature \_\_\_\_\_ Print Name \_\_\_\_\_

Club Office Held \_\_\_\_\_ Date \_\_\_\_\_

*(Members may not sign their own application.)*

## Record de Proyectos Concluidos

NUMERO PROYECTO	DE		FECHA	INICIALES VPE
1.	Proyecto 1			
2.	Proyecto 2			
3.	Proyecto 3			
4.	Proyecto 4			
5.	Proyecto 5			
6.	Proyecto 6			
7.	Proyecto 7			
8.	Proyecto 8			
9.	Proyecto 9			
10.	Proyecto 10			

**OPCIONAL:** Si lo solicita, Toastmasters Internacional enviará una carta apropiada a tu patrón o supervisor reconociendo tu logro. Marca aquí si quieres que se envíe la carta:  Si  No

**POR FAVOR IMPRIME O ESCRIBE**

Nombre del Patrón/ Supervisor \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Piso# / Edificio # / Mail Stop \_\_\_\_\_

Apartamento o Suite # \_\_\_\_\_

Casa o Edificio # Nombre de la Calle \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_ Estado \_\_\_\_\_ Código Postal \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

# Evalúa Tu Club

¿Cómo te ayuda tu club a lograr tus metas? El siguiente cuestionario es tu oportunidad de saber si el club está proporcionando buen servicio a sus socios. Por favor toma un momento para contestar las siguientes preguntas, Después entrega el cuestionario lleno al Presidente de tu Club.

1. ¿Cuándo fuiste por primera, a la sesión del club te recibieron cálidamente los oficiales del club y los socios?  Si  No
2. ¿Cuándo ingresaste al Club, te tomaron protesta en una ceremonia especial?  Si  No
3. ¿El club te asignó un mentor para ayudarte con tus primeros proyectos y te respondió cualquier duda del programa educativo?  Si  No
4. ¿Te preguntó el Vicepresidente educativo lo que querías aprender al ingresar a Toastmasters?  Si  No
5. ¿Te asignaron un rol de liderazgo en la sesión del club inmediatamente?  Si  No
6. ¿Recibiste evaluaciones positivas y útiles?  Si  No
7. ¿Están las sesiones del club bien planeadas?  Siempre  Regular  A veces  Nunca
8. ¿Son agradables las sesiones de tu club?  Siempre  Regular  A veces  Nunca
9. ¿Te ofrecieron la oportunidad de participar como oficial del club?  Si  No

10. ¿Qué te gustaría que tu club cambiara? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿Qué te gusta acerca del club? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Planeas continuar en tu club?  Si  No  
¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_