

Capacitación de supervisores: Habilidades básicas para supervisores del cuidado en el hogar y en residencias

FOTO: KEVIN MALONEY

El Ministerio de Trabajo de los EE. UU. (US Labor Department) financió el desarrollo de este programa a través de su High-Growth Initiative.

PHI es una agencia sin fines de lucro que se dedica al fortalecimiento del plantel dedicado al cuidado personal dentro del sistema nacional de cuidado a largo plazo. Esta tarea se realiza desarrollando técnicas innovadoras de reclutamiento, capacitación, y supervisión; prácticas de cuidado centradas en el cliente y normativas públicas eficaces. El trabajo de PHI está guiado por la convicción fundamental de que la creación de trabajos de calidad para auxiliares del cuidado personal es esencial si queremos brindar a los consumidores de cuidado a largo plazo servicios que sean de alta calidad y efectividad en términos de costo.

PHI ha desarrollado innovaciones en las prácticas laborales y de cuidado en colaboración con una red de agencias de auxiliares del cuidado personal y de programas de capacitación, entre las que se incluyen **Cooperative Home Care Associates** de South Bronx y **Home Care Associates of Philadelphia**, y con **Independence Care System**, un programa sin fines de lucro de cuidado a largo plazo para personas que sufren de discapacidades físicas en la ciudad de Nueva York. A través de su trabajo de consultoría, PHI ayuda a proveedores de todo tipo de cuidado a largo plazo a adaptar a sus entornos y necesidades las prácticas mencionadas anteriormente y otras prácticas comprobadas.

Líder reconocido en políticas laborales del cuidado de la salud a largo plazo, PHI también está asociado con organismos federales tales como **Centers for Medicare y Medicaid Services** y el **Ministerio de Trabajo de los EE. UU.** en apoyo de programas de investigación y de demostración que ayudan a la creación de un plantel de cuidado personal más estable. Este trabajo está respaldado por **National Clearinghouse on the Direct Care Workforce** (www.directcareclearinghouse.org) de PHI, una "biblioteca central en Internet" de noticias, investigación, las mejores prácticas y toda información para personas dedicadas a solucionar la crisis del personal de cuidado personal en el área de cuidado a largo plazo. Además, PHI provee el personal de **Direct Care Alliance** (www.directcarealliance.org), una organización nacional de apoyo que representa a los consumidores de cuidado a largo plazo, a los auxiliares y a los proveedores y cuyo objetivo es crear trabajos de calidad y cuidado de calidad.

La experiencia de PHI en la integración de la práctica industrial y la política pública ha hecho de la organización un socio valioso tanto para consumidores, personal y agencias como para fundaciones nacionales. Afiliado con Institute for the Future of Aging Services, PHI se nutre de esta doble experiencia en su función de proveedor nacional de asistencia técnica para **Better Jobs Better Care** (www.bjbc.org), un proyecto de investigación y demostración con duración de tres años financiado por las fundaciones Robert Wood Johnson Foundation y The Atlantic Philanthropies.

PHI tiene un equipo de expertos en normativa y prácticas estatales que trabaja con proveedores, consumidores y organizaciones de auxiliares en Nueva York, Pennsylvania, Massachusetts, Maine, Michigan, Carolina del Norte, Nuevo Hampshire, Oregon, Iowa, y Vermont. Para obtener más información acerca de los servicios de consultoría de PHI, envíe un correo electrónico a: consulting@paraprofessional.org.

Para solicitar copias de esta y otras publicaciones de PHI, envíe su pedido a:

National Clearinghouse on the Direct Care Workforce

349 East 149th Street, 10th Floor

Bronx, NY 10451

Teléfono: 718-402-4138 o Gratuito: 866-402-4138

Fax: 718-585-6852

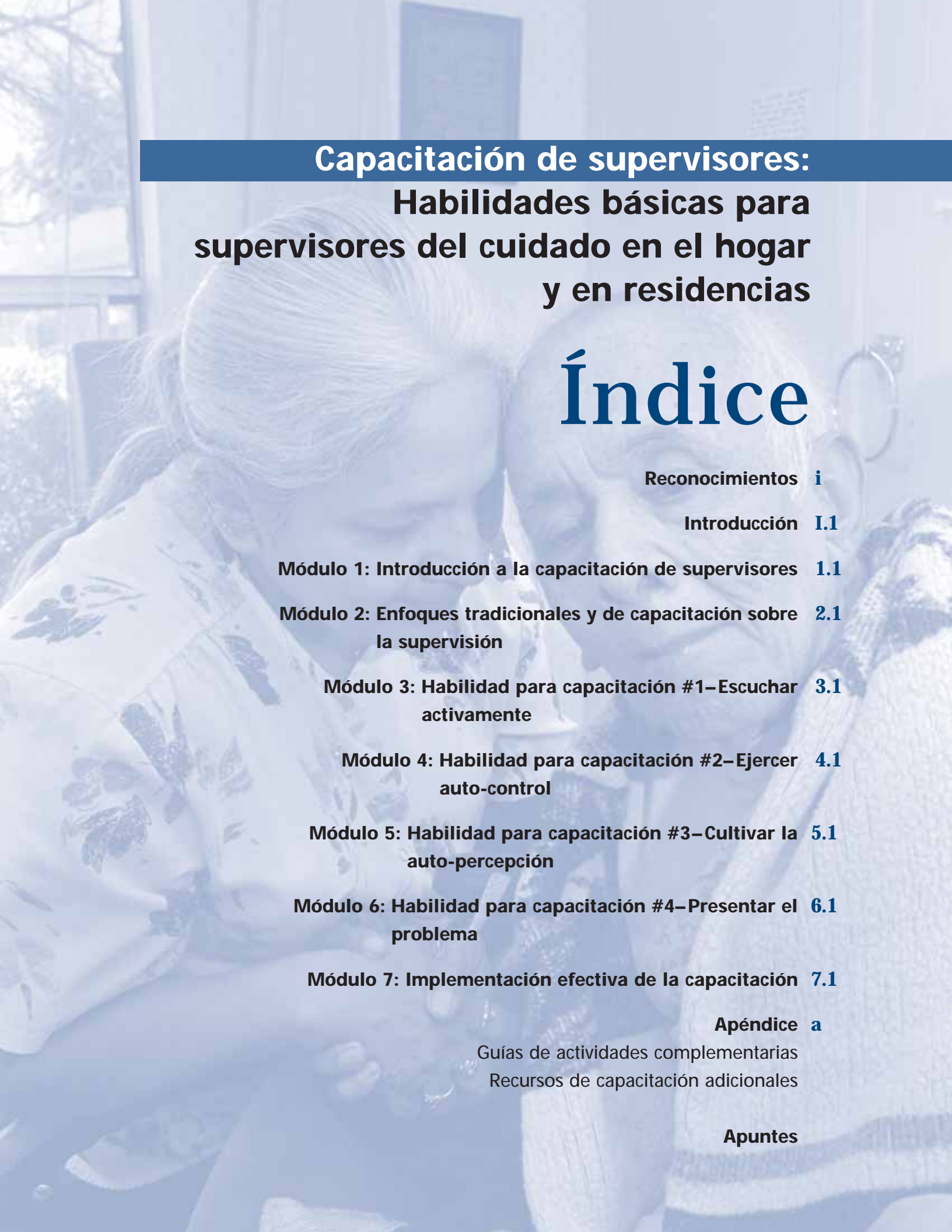
Correo electrónico: info@directcareclearinghouse.org

Esta publicación también está disponible en el sitio web:

www.directcareclearinghouse.org

www.paraprofessional.org

© Copyright 2005 Paraprofessional Healthcare Institute
Translated by Superior Translations (towardinc@aol.com)



Capacitación de supervisores: Habilidades básicas para supervisores del cuidado en el hogar y en residencias

Índice

Reconocimientos	i
Introducción	1.1
Módulo 1: Introducción a la capacitación de supervisores	1.1
Módulo 2: Enfoques tradicionales y de capacitación sobre la supervisión	2.1
Módulo 3: Habilidad para capacitación #1–Escuchar activamente	3.1
Módulo 4: Habilidad para capacitación #2–Ejercer auto-control	4.1
Módulo 5: Habilidad para capacitación #3–Cultivar la auto-percepción	5.1
Módulo 6: Habilidad para capacitación #4–Presentar el problema	6.1
Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación	7.1
Apéndice	a
Guías de actividades complementarias	
Recursos de capacitación adicionales	
Apuntes	

Reconocimientos

Capacitación de supervisores: Habilidades básicas para supervisores del cuidado en el hogar y en residencias (Introductory Skills for Supervisors in Home and Residential Care) fue desarrollado por Paraprofessional Healthcare Institute (PHI) a lo largo de varios años con enorme apoyo del personal de supervisión en el área de cuidado en el hogar y en residencias, así como también de los instructores que participaron en la prueba y evaluación del material. PHI agradece al Ministerio de Trabajo de los EE. UU. por su apoyo y visión, que posibilitaron el desarrollo final y la distribución de este programa.

En especial, PHI quisiera agradecer a la Directora de Programas Educativos Sara Joffe por desarrollar el contenido y la metodología del programa. La Sra. Joffe introdujo la capacitación de supervisores primero en Home Care Associates of Philadelphia, una agencia de cuidado en el hogar afiliada de PHI; allí se hizo muy pronto evidente la eficacia del programa para reducir la pérdida de auxiliares del cuidado personal. Además, ella refinó el programa mientras daba un curso para supervisores del cuidado en el hogar en Lehman College de la ciudad de Nueva York y a través de un programa capacitar-al-capacitador patrocinado por North Carolina Department of Health and Human Services.

PHI también desea agradecer a Ellen Murphey por la documentación del programa; a Mary Ann Wilner y a Anne Wyatt por sus contribuciones en las etapas iniciales del desarrollo del programa; a Sue Misiorski y Carin Tinney por los materiales de enseñanza adicionales para el área de cuidado en residencias; a Cathie Brady, Sue Misiorski, Aileen Moleski, Afeefa Murray, Peggy Powell, Carin Tinney y Peg Walsh por sus esfuerzos como instructoras y evaluadoras; a Judith Lorei por la revisión del contenido; y a Jill Tabbutt-Henry, Carolann Barrett, y Karen Kahn por su ayuda con la edición.

Y, por último, PHI agradece a Paxton Communications por el magnífico trabajo de diseño y por su paciencia.

Para obtener más información acerca de PHI y este programa, póngase en contacto con:

Paraprofessional Healthcare Institute

349 East 149th Street, 10th Floor

Bronx, NY 10451

Teléfono: 718-402-7766

info@paraprofessional.org

www.paraprofessional.org

Translated by Superior Translations (towardinc@aol.com)

Introducción

Este programa plantea la capacitación de la supervisión tal como se la utiliza en el cuidado a largo plazo. Está diseñado para desarrollar habilidades básicas de capacitación en supervisores de auxiliares del cuidado personal¹ que ayudan a las personas en el área de cuidado en el hogar o en asilos. Entre estos supervisores se puede incluir a supervisores enfermeros, enfermeros a cargo, administradores de cuidado en el hogar y coordinadores de servicio, entre otros. Todas las habilidades se enseñan en el contexto de la realidad del entorno de trabajo. El programa, que centra su atención en la comunicación y en la resolución de problemas, también puede ser útil para personal que trabaja con auxiliares del cuidado personal pero que no tiene funciones de supervisión directas.

Este programa, financiado por High-Growth Initiative del Ministerio de Trabajo de los EE. UU., se recomienda a supervisores que se estén capacitando y participen de los programas de aprendizaje registrados en el Ministerio de Trabajo para asistentes del cuidado de salud en el hogar y auxiliares de enfermería certificados. Diseñado para enseñar a los supervisores habilidades que desarrollen relaciones positivas con los auxiliares del cuidado personal, el seminario brinda una base sobre la que los supervisores pueden fortalecer su capacidad para actuar como mentores de nuevos auxiliares y para ayudar a los auxiliares a desarrollarse personal y profesionalmente.

El programa de aprendizaje es solamente una de las muchas oportunidades para usar este currículo, que también se podría enseñar en los programas de enfermería de institutos de enseñanza superior (community colleges), institutos de capacitación avanzada, o en programas de capacitación organizados por los empleadores. El formato en módulos hace que el programa sea fácilmente adaptable para ajustarse a las necesidades de muchas organizaciones.

¿Por qué enseñar supervisión?

Los supervisores se encuentran a diario con situaciones de trabajo difíciles. Sus empleos requieren pensar en forma independiente y tomar decisiones además de tener la capacidad de armonizar prioridades conflictivas y responder a las urgentes necesidades tanto de los consumidores² como de los auxiliares que los ayudan. Estos cargos son exigentes, a menudo estresantes y a veces abrumadores.

El trabajo de los supervisores sería menos estresante, por supuesto, si los auxiliares del cuidado personal fueran consistentemente confiables y poseyeran la capacidad de resolver problemas de manera eficaz e independiente.

Pero esto no siempre es así. Los supervisores en el área de cuidado en el hogar y en asilos dedican mucho tiempo a los problemas suscitados con personal de primera línea, que incluyen repetidas

¹ El término “auxiliares del cuidado personal” se usa en todo el programa debido a que dichos auxiliares tienen cargos distintos en diferentes áreas. Por ejemplo, los auxiliares de enfermería certificados o asistentes de enfermería proveen servicios en el área de cuidado en asilos, mientras que los asistentes de cuidado de salud en el hogar o asistentes de cuidado personal trabajan en el área de cuidado en el hogar. Los instructores deben usar el término más adecuado para los participantes de sus seminarios.

² El término “consumidor” se usa en todo el programa para referirse a clientes de cuidado en el hogar y residentes de instalaciones de cuidado a largo plazo. Los instructores deben usar el término más adecuado para los participantes de sus seminarios—por ejemplo, “residente” o “cliente”.

llegadas tardes, ausentismo sin aviso, problemas de conducta, y alta rotación. Si bien es tentador echar la culpa a los auxiliares del cuidado personal por un desempeño pobre, los supervisores deben recordar que dichos trabajos también son estresantes y que los auxiliares no siempre tienen los recursos para responder a las exigencias a veces conflictivas que presentan el trabajo y la familia.

Como respuesta a las preguntas sobre la satisfacción en el trabajo, muchos auxiliares del cuidado personal indican que lo que los mantiene motivados es la relación que desarrollan con los consumidores. Las complejas exigencias de su vida de familia y el no sentirse valorados o respetados en el empleo son motivos para alejarlos de su trabajo.

El factor de mayor influencia en cuanto a si los trabajadores se sienten valorados o respetados en el trabajo es la relación con sus supervisores. Cuando los supervisores valoran a los auxiliares supervisados como individuos—por ejemplo, creando y manteniendo relaciones positivas y exhibiendo habilidades de comunicación eficaces—los auxiliares se sienten cada vez más capaces y exitosos y están mejor capacitados para resolver problemas de forma independiente. En consecuencia, es más probable que permanezcan en sus empleos al enfrentarse con problemas de índole personal o relacionados con el trabajo.

Lamentablemente, con frecuencia la habilidad de desarrollar relaciones y de comunicarse que los supervisores necesitan para manejar al personal no se ha incluido formalmente en los programas de capacitación—en el caso de que los supervisores hayan recibido alguna capacitación formal. La mayoría de los supervisores han aprendido un enfoque tradicional, bastante punitivo en relación a la supervisión, el que no proporciona herramientas para apoyar y retener a los auxiliares del cuidado personal de manera exitosa.

Este programa introduce a los supervisores a *capacitación de supervisores*, un enfoque innovador y altamente efectivo con respecto a la supervisión y su actuación como mentores del personal auxiliar del cuidado personal en cuidados a largo plazo. Este enfoque sobre la supervisión se centra en desarrollar relaciones con el personal supervisado, presentando y resolviendo los problemas en forma constructiva y ayudando a los auxiliares a desarrollar la habilidad de resolver problemas.

Cuando se la implementa con éxito, el énfasis en la capacitación de supervisores se traduce en mayor satisfacción y retención del personal así como en un mejoramiento en la calidad del servicio.

Objetivos del programa y sus beneficiarios

El objetivo de este programa es introducir a los participantes del seminario a un nuevo modelo de supervisión y enseñar las habilidades de comunicación esenciales; éstas forman la base desde donde mejorar las relaciones con el personal y desarrollar sus habilidades de resolución de problemas. Todas estas habilidades se enseñan dentro del contexto del cuidado a largo plazo, y se trata de hacer el seminario animado y práctico para los participantes.

Los beneficiarios de este taller preliminar son supervisores de auxiliares del cuidado personal en todas las áreas de cuidado a largo plazo, incluyendo a supervisores enfermeros, administradores de servicios de cuidado en el hogar y de la comunidad, enfermeros a cargo y coordinadores de servicio.

Las cuatro habilidades primarias introducidas en el programa son:

- **Escuchar activamente:** Usar habilidades tales como el lenguaje corporal, la paráfrasis y hacer preguntas aclaratorias para escuchar atentamente y asegurar la comprensión.
- **Control personal:** Dejar de lado las reacciones emocionales y otros bloqueos que interfieran al querer escuchar desde el punto de vista del personal.

- **Auto-percepción:** Ser consciente de suposiciones y prejuicios que conducen a juzgar al personal y a otros.
- **Presentación del problema:** Usar un lenguaje objetivo para identificar problemas de desempeño y hacer que el personal asuma su responsabilidad.

La mayoría de estas habilidades no serán totalmente nuevas para los supervisores; los instructores podrán aprovechar el conocimiento y habilidades que tienen los participantes a fin de mejorar la experiencia de aprendizaje. En gran medida, el seminario es una oportunidad para fortalecer las habilidades claves de supervisión en una atmósfera de apoyo de manera que los participantes puedan usar estas habilidades de manera consistente y efectiva en el trabajo. Los que sean nuevos en supervisión encontrarán especialmente útil el énfasis en aprender a través de la práctica.

Instructores

Lo ideal sería que este programa fuera presentado por un equipo de al menos dos instructores— experimentados educadores de adultos, trabajadores sociales con experiencia en grupos o administradores con experiencia docente. Es necesario que los instructores estén entrenados en técnicas educativas interactivas y participativas y que al menos uno de ellos se sienta cómodo para llevar a cabo y conducir dramatizaciones (ver “Enfoque del curso y métodos de enseñanza,” p. I.6)

Antes de adoptar el programa, es importante evaluar las habilidades de los instructores así como las necesidades especiales y el nivel de preparación de los participantes del seminario. Los instructores que tengan diferentes experiencias (enfermería vs. trabajo social, por ejemplo) incorporarán distintas fortalezas y puntos de vista a la capacitación. Ya que el seminario se apoya en gran medida en compartir experiencias personales, el material será modelado en parte por quienes lo enseñen.

Los instructores deberán sentirse cómodos al facilitar un diálogo abierto que fluya libremente y capaces de presentar un modelo de comunicación franca y abierta durante el transcurso del seminario. La auto-percepción es esencial para quien quiera convertirse en un efectivo supervisor de capacitación, y en algunas actividades se tocarán temas personales o emocionales. Los instructores deberán estar preparados para ayudar a que los participantes procesen sus sentimientos a la vez que controlan sus propios sentimientos, sirviendo de modelo de auto-control, otra habilidad que se enseña durante el seminario.

Si bien este programa proporciona todos los materiales e instrucciones para enseñar el seminario, se recomienda enfáticamente la participación de los instructores en un programa “entrenar-al-entrenador” antes de liderar el curso.³ Dicho entrenamiento prepara a los instructores en el uso de actividades participativas para mejorar la auto-percepción, la reflexión y la resolución de problemas y para guiar a los participantes a lo largo de debates cargados de emociones.

³ PHI realiza seminarios “entrenar-al-entrenador” para la enseñanza de supervisión. Correo electrónico: consulting@paraprofessional.org o visite www.paraprofessional.org

Estructura del programa

Los siete módulos de este programa proporcionan una introducción a la capacitación de supervisores y oportunidades para desarrollar cuatro habilidades básicas, como se detalla:

Módulo 1: Introducción a la capacitación de supervisores

- Capacitación de supervisores en el área de cuidado a largo plazo
- Qué hace un supervisor

Módulo 2: Enfoques tradicionales y de capacitación sobre la supervisión

- El enfoque tradicional de la supervisión
- El enfoque de capacitación de los supervisores

Módulo 3: Capacitación de la habilidad #1—Escuchar activamente

- Ejercicio auditivo—Lenguaje corporal
- Paráfrasis y formulación de preguntas con final abierto
- Juego de comunicación—Espalda con espalda

Módulo 4: Capacitación de la habilidad #2—Auto-control

- Tomar distancia
- Tomar distancia y hacer paráfrasis de dramatizaciones
- Qué bloquea nuestra capacidad de escuchar

Módulo 5: Capacitación de la habilidad #3—Auto-percepción

- Dramatización: Ausentismo sin aviso
- Inventario de estilos personales

Módulo 6: Capacitación de la habilidad #4—Presentación del problema

- Responsabilidad sin culpa o juicio
- Práctica en la presentación del problema

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación

- Integración
- Práctica de habilidades de capacitación: Dramatizaciones
- Requisitos de una supervisión exitosa

Cada módulo comienza con una página de resumen que describe:

- Metas del módulo
- Métodos de enseñanza y tiempo necesario para cada actividad dentro del módulo
- Insumos y apuntes necesarios
- Preparación previa para ayudar a desarrollar el seminario sin complicaciones.

Hay guías detalladas para las actividades después de la página de resumen del módulo. Cada guía de actividades incluye:

Resultados del aprendizaje. Los participantes deben haber adoptado o ser capaces de demostrar estas conductas concretas y mensurables, al finalizar la actividad. Como centro de cada actividad, proporcionan un punto de partida desde el cual los instructores miden la efectividad del programa.

Contenido clave. Esta sección contiene las ideas básicas y puntos importantes que deben ser cubiertos durante la actividad. *No se lee esta información a los participantes* pero se la debe introducir en los debates a medida que se desarrolla la actividad. Si fuese necesario, los instructores pueden resumir estos puntos al final de la actividad, pero nuevamente, no deben ser simplemente leídos en voz alta.

Pasos de la actividad. Estas guías ayudan a los instructores a avanzar de manera lógica a lo largo de cada actividad. Se da un cálculo del tiempo necesario para cada actividad y sus partes. Sin embargo, los instructores deben tener en cuenta las necesidades e intereses de los participantes y adaptar tanto los pasos como el tiempo que necesitan para satisfacerlos.

Consejos didácticos. Sobre la base de las experiencias de las pruebas de campo de este programa, se dan sugerencias para perfeccionar determinados pasos de la actividad.

Opciones didácticas. Estas alternativas pueden reemplazar actividades sugeridas en caso de tener que ajustar el tiempo u otras restricciones.

Idealmente, el programa completo será enseñando de principio a fin, ya que cada módulo se apoya en la información aprendida en módulos anteriores, reforzando así de manera constante el nuevo conocimiento y las habilidades de los participantes. Con cada módulo sucesivo, las dramatizaciones también se tornan más desafiantes y complejas.

Los resultados más favorables se producirán al enseñar el programa paso a paso en vez de esperar que los participantes pasen rápidamente a realizar dramatizaciones y escenarios de casos complicados.

Teniendo siempre presente la estructura general del programa, los instructores deben sentirse libres para experimentar, realizar cambios y arriesgarse fuera de las actividades recomendadas. Cada grupo de participantes tendrá diferente dinámica y necesidades, y los instructores podrán adaptar el programa para ajustarlo mejor a sus grupos individuales. En especial, es importante percibir la energía de un grupo y ajustar las actividades en concordancia; en algunos casos, en los consejos y las opciones didácticas se sugiere alternativas posibles.

Tiempo

Los módulos están diseñados para un seminario de dos días de duración (ver “Agenda de dos días,” p. I.10), pero es posible que los instructores deseen presentarlos de maneras alternativas. Esta agenda es muy densa, y los participantes a menudo están cansados al cabo del día. Otras opciones incluyen distribuir el programa a lo largo de tres o cuatro días. Si bien enseñar el material en días consecutivos es mejor para reforzar el aprendizaje, es también posible distribuir los módulos a lo largo de varias semanas o integrarlos en un curso completo de un semestre.

En el Apéndice se proveen guías de actividades complementarias—para el cierre del Día 1, para la apertura del Día 2, y para la evaluación y el cierre final. Los instructores pueden integrar estas

- Continúa en la página siguiente

Introducción

Introducción (continuación)

actividades como las juzgen apropiadas, dependiendo de dónde decidan terminar una sesión y comenzar la próxima.

Si hay problemas de tiempo, los instructores deberán adaptar los módulos. Se deberá tener mucho cuidado al hacer estas difíciles elecciones debido a la naturaleza secuencial de las actividades. Se deberá dedicar suficiente tiempo para cada lección de modo de que los alumnos puedan asimilar nuevos conceptos y practicar nuevas habilidades. Mejor que simplemente reducir el tiempo dedicado a cada habilidad, es posible que los instructores deseen comenzar con las dos primeras habilidades y enseñar las otras dos en una fecha posterior.

Enfoque del curso y métodos de enseñanza

Enfoque del curso: Énfasis en las relaciones

Punto central de la capacitación de supervisores es el talento del instructor para desarrollar y mantener una relación con cada auxiliar que supervise. *Es a través de esta relación que se trata de solucionar los problemas.* A lo largo de todo el programa, se pone énfasis en cultivar la relación entre supervisor y auxiliar y en que el supervisor sirva de modelo en la clase para ilustrar la importancia de las conexiones interpersonales.

Dada la importancia que se da a las relaciones interpersonales, el programa está diseñado para crear un entorno educativo en el que los participantes se sienten seguros para compartir experiencias, ideas y puntos de vista personales.

Al enseñar un programa en el que las relaciones son vistas como fundamentales, es tan importante cómo se enseña como qué se enseña. Los instructores deben servir de modelos de lo que están enseñando, mostrando respeto por los participantes, valorando las experiencias y puntos de vista de los participantes, y comunicándose con claridad.

Métodos de enseñanza: Énfasis en la participación

Este programa se basa en un enfoque educativo en el que los alumnos adultos son el centro del aprendizaje.⁴ Una parte fundamental de un programa educativo centrado en el alumno es el aprendizaje basado en problemas y la enseñanza de estrategias que involucran a los alumnos en forma activa en “buscar la solución”. En lugar de brindar información a alumnos pasivos por medio de conferencias y demostraciones, los instructores facilitan el aprendizaje construyendo sobre lo que los participantes ya saben, haciéndolos reflexionar y pensar críticamente y haciendo que las situaciones problemáticas cobren vida por medio de dramatizaciones y otras actividades. No es posible enseñar las habilidades de comunicación y resolución de problemas simplemente por medio de conferencias; es crucial que los participantes practiquen estas habilidades una y otra vez en una variedad de situaciones reales y simuladas.

A fin de alentar el aprendizaje participativo, este programa emplea una cantidad de métodos de a través de la práctica. Los modos fundamentales de instrucción incluyen los siguientes:

Casos reales: Las habilidades de supervisión se aprenden mejor sobre una base real que con conceptos abstractos. Los casos reales son ejemplos de la vida diaria usados para ilustrar un tema o desafiar a los participantes para que elaboren soluciones efectivas. Estos ejercicios presentan explicaciones breves de situaciones problemáticas —en general las que los supervisores experimentan regularmente— y se espera que los participantes propongan respuestas adecuadas. Los casos reales y las dramatizaciones que los acompañan (ver abajo) se tornan cada vez más complejos a lo largo del programa, obligando a los participantes a ampliar sus habilidades de supervisión.

⁴ Ver Guía de PHI para implementar la capacitación de auxiliares del cuidado personal centrada en el alumno (próxima publicación, 2006). PHI también ofrece talleres de capacitar-al-capacitador para producir programas participativos de capacitación centrados en el alumno.

Dramatizaciones: Las dramatizaciones hacen que los casos reales cobren vida cuando los participantes representan situaciones con las que se pueden encontrar en el trabajo. En este programa se usan dos clases de dramatizaciones: dramatizaciones de demostración y dramatizaciones de práctica. Las dramatizaciones de demostración, que muestran situaciones de supervisión comunes y varios tipos de respuestas, son un excelente material para analizar y debatir. Estas dramatizaciones pueden ser escritas con anticipación.

Durante las dramatizaciones de práctica, los participantes se apoyan en conocimientos y experiencia anteriores a la vez que también desarrollan habilidades de supervisión. Los participantes prueban diferentes respuestas a una situación determinada y luego reciben comentarios acerca de las respuestas que resultaron ser más efectivas. También se usan dramatizaciones para reforzar nuevas habilidades—por ejemplo, pidiendo a los participantes que desistan de una respuesta emocional inmediata al enfrentarse con un auxiliar enojado.

Las dramatizaciones alientan a los participantes a arriesgarse en un entorno seguro donde pueden aprender cometiendo errores. Si bien no todos los participantes se sentirán cómodos al actuar delante de otros, correr riesgos en una parte esencial del aprendizaje. Una forma de reducir el nivel de riesgo, en especial en la primera etapa del seminario, es conducir dramatizaciones en pequeños grupos en vez de delante del grupo entero. Los instructores también pueden hacer una representación y compartir sus propios pensamientos y sentimientos acerca de las dramatizaciones para hacer que los participantes se sientan cómodos.

Trabajo en grupo pequeño: El trabajo en grupos pequeños ayuda a asegurar que todos los participantes permanezcan comprometidos en el aprendizaje de manera activa. Esto también facilita la cooperación y la formación de una comunidad entre los participantes. Para trabajo en grupos pequeños, el instructor distribuye a las personas en grupos de cuatro a seis que se sientan juntos a una mesa o disponen sus sillas formando un círculo pequeño. Se recomienda cambiar periódicamente la composición de los grupos. Los participantes se benefician cuando trabajan con personas de diferentes personalidades, fortalezas y debilidades.

Los grupos pequeños trabajarán de forma más efectiva si se le asignan tareas y funciones claras (por ejemplo, tomar notas, presentar un informe, controlar el tiempo) y un período limitado de tiempo. Los instructores pueden ayudar a mantener a los participantes en su tarea caminando por la sala y brevemente haciendo preguntas a cada grupo. La ventaja adicional de los grupos pequeños es que se enseña acerca del trabajo en grupo al hacerlo parte del proceso de aprendizaje.

Presentaciones interactivas: En lugar de usar un formato tradicional de conferencia, recomendamos involucrar a los participantes en presentaciones interactivas, en las que el instructor aprovecha el conocimiento de los participantes. Esta clase de diálogo participativo es mucho más atractivo que una conferencia tradicional en la que el conferenciante brinda toda la información. La presentación interactiva establece confianza y mantiene interesados a los participantes y rompe las barreras entre el maestro “experto” y el alumno. Un reto es asegurarse de que el debate se mantenga centrado en el tema que se está tratando; los instructores deben continuamente guiar a los participantes al material que los ocupa, adicionando los comentarios de los participantes para profundizar el aprendizaje.

En una presentación interactiva, el instructor comienza preguntando a los participantes qué es lo que conocen acerca del tema; luego “les tira de la lengua” pidiéndoles que contribuyan con experiencias propias y que expliquen lo que estas experiencias les enseñaron sobre el tema que se está debatiendo.

Se alienta a los participantes a formular preguntas, y los instructores proporcionan ejemplos concretos de cómo el material que se enseña es relevante para situaciones especiales con las que se enfrentan los supervisores.

Consejos didácticos generales

Planificación y preparación

- Debido al nivel de interacción y práctica en este seminario, el número ideal de participantes es doce, con dos instructores; los pasos y el tiempo se basan sobre estas cifras. Se ofrecen opciones didácticas para las actividades que pueden necesitar más tiempo, instructores adicionales o un enfoque distinto, si hay más de doce participantes.
- Para mantener interesados a los participantes, las presentaciones interactivas deberán estar limitadas a 15 minutos o menos. Si los instructores incorporan expresiones faciales, tonos de voz variados y movimiento, las actividades se harán dinámicas.
- De tarde, los grupos tienden a tornarse letárgicos. Una actividad breve, energizante, en la que la gente mueve un poco el cuerpo puede avivar a los participantes y mantener su atención en el aprendizaje. Por ejemplo, los participantes pueden ponerse de pie y sacudir los brazos y piernas o de pie en un círculo lanzar una pelota a los otros. El propósito es hacer que la sangre circule nuevamente, de modo que los ejercicios pueden ser breves (2 minutos o menos).
- Antes de enseñar cada módulo, los instructores deben revisar las actividades y considerar la disposición de sillas que sea más apropiada para cada actividad. Por ejemplo, para las actividades que implican dramatizaciones se necesita un área de escenario para que el grupo pueda ver fácilmente. Las actividades de control y cierre tienen una calidad más íntima si las sillas se disponen en un círculo. Los participantes pueden ayudar a organizar las sillas entre actividades.
- Este programa está escrito con instrucciones detalladas útiles para los instructores nuevos. Los instructores experimentados podrán utilizar lo que tengan en su propia “caja de herramientas” para variar algunas actividades.
- Es posible que los instructores que no estén familiarizados con la supervisión deseen consultar recursos adicionales. Se incluye una lista de referencias al final del manual.

Materiales de enseñanza, insumos y equipos

Este programa requiere un rotafolio y un atril, marcadores de colores, cinta de enmascarar, bolígrafos o lápices, y para los participantes papel, placas de identificación y carpetas de tres anillos. Si como medio visual durante las presentaciones los instructores desean usar retroproyectores —ya sean con filmillas o con computadora con pantalla de cristal líquido (LCD)— se pueden adaptar fácilmente los rotafolios y los apuntes recomendados para uso con el retroproyector.

En general, cuando se trate de medio visuales, es importante:

- **Escribir con letra grande:** Las palabras escritas en las páginas del rotafolio deben ser grandes y claras. El uso de marcadores de colores para conceptos diferentes puede ayudar a definir y destacar puntos especiales. De igual manera, con el material impreso retroproyectado, es importante que el texto sea legible y que se vea bien desde el fondo de la sala. Se recomienda una fuente Arial de 14 puntos como tamaño mínimo.
- **Entregue apuntes:** Los pasos de preparación previa de cada módulo indican qué apuntes copiar para los participantes. Algunos apuntes están diseñados para repasar conceptos mientras otros son hojas de trabajo para completar durante las actividades. Estas hojas de referencia serán importantes para los participantes cuando apliquen sus nuevas habilidades en el lugar de trabajo.

A veces se incluyen dos versiones de un apunte: una para entornos de cuidado en asilos, que es donde se supervisa a los auxiliares del cuidado personal, y otra para entornos de cuidado en el hogar, donde los auxiliares del cuidado personal tienen poca, o ninguna, supervisión. Los instructores necesitarán solamente la versión apropiada para su entorno y sus participantes.

Si se crean nuevos apuntes, los instructores deben diseñar páginas simples (con mucho espacio en blanco) y usar fuentes de gran tamaño.

- **Confeccione una guía de recursos:** Un resultado deseado es crear una guía de recursos que los participantes puedan consultar después de la finalización del seminario. Cada participante deberá recibir una carpeta de tres anillos para guardar los apuntes distribuidos para cada actividad. La distribución de materiales a medida que se van utilizando asegura que la información que se enseña en cada actividad esté fresca y les brinda a los participantes el sentimiento de haber logrado algo a medida que se completa cada actividad o módulo.

Técnicas didácticas

- En el transcurso del seminario, es importante que, cuando interactúan con los participantes, los instructores concientemente sirvan de modelo del material presentado, usando las cuatro habilidades básicas de supervisión.
- Si dos instructores enseñan como equipo, con frecuencia es efectivo que uno facilite el debate mientras el otro escribe los puntos claves en la página del rotafolio o en el retroproyector.
- Los instructores deben tirarle de la lengua a las personas menos comunicativas del grupo de modo que todos participen del debate. No debe permitirse que las personas más comunicativas dominen los debates.
- Durante el seminario, habrá varias oportunidades para que los participantes compartan historias de su experiencia personal. Debido a que es un placer poco común para muchos, estas conversaciones pueden tomar vida propia. El instructor deberá mantener las historias centradas en el punto principal de la actividad y tener en cuenta el tiempo de modo que todos los participantes tengan oportunidad de participar.
- Las preguntas o temas que surjan después de compartir las experiencias de los participantes tal vez no puedan ser abordadas durante el tiempo asignado a la actividad. En dichas situaciones, es posible que el instructor desee tratar estos temas en forma visual y cree “un estacionamiento”—una lista abierta en la página del rotafolio. Si en el transcurso del seminario el tiempo y el interés lo permitan, se puede tratar estos temas.
- Las dramatizaciones son críticas para la efectividad de este programa pero pueden ser nuevas para muchos participantes. Algunos pueden no querer participar. Los instructores deben explicar que las dramatizaciones implican práctica, no actuación, y que no se criticará a los participantes de modo negativo por su intento. Los participantes aprenderán lo más posible de las dramatizaciones si toman sus papeles en serio y dan lo mejor de sí mismos.
- Las dramatizaciones también pueden ser nuevas para los instructores. Los instructores que se sientan nerviosos pasarán el nerviosismo a los participantes. Por consiguiente, es esencial que los instructores practiquen las dramatizaciones antes del seminario hasta que se sientan cómodos con la actividad y puedan apoyar a los participantes que se arriesgan a participar.
- Los participantes a veces formulan preguntas para las que los instructores no tienen respuestas. De suceder esto, los instructores deben reconocer que la pregunta es nueva para ellos y que es posible que tengan una respuesta antes de la próxima sesión. Una buena disposición para investigar la pregunta demostrará el compromiso de los instructores con los participantes y el seminario.

Capacitación de supervisores: Agenda tipo para un seminario de dos días

Día 1: 6 horas de enseñanza (por ejemplo, 9:00-4:00)

Módulo 1: Introducción a la capacitación de supervisores. total 1 hora

9:00-10:00

Presentaciones personales 10 minutos

Capacitación de supervisores en entornos de cuidado a largo plazo 15 minutos

Qué hace un supervisor 35 minutos

10:00-10:15 *Receso* 15 minutos

Módulo 2: Enfoques tradicionales y de capacitación a la supervisión total 50 minutos

10:15-11:05

El enfoque tradicional a la supervisión 20 minutos

El enfoque de capacitación a la supervisión 30 minutos

Módulo 3: Capacitación de la habilidad #1-Escuchar activamente .. total 1 hora, 55 minutos

11:05-12:10

Ejercicio sobre cómo escuchar-Lenguaje corporal 35 minutos

Paráfrasis y formulación de preguntas con final abierto (preparadas) 30 minutos

12:10-1:00 *Receso para almuerzo* 50 minutos

1:00-1:50

Juego de comunicación-Espalda con espalda 20 minutos

Paráfrasis y formulación de preguntas con final abierto (práctica) 30 minutos

Módulo 4, parte 1: Capacitación de la habilidad #2-Auto-control.... total 1 hora, 45 minutos

1:50-2:35

Tomar distancia 45 minutos

2:35-2:50 *Receso* 15 minutos

2:50-3:50

Tomar distancia y paráfrasis de dramatizaciones 60 minutos

3:50-4:00

Cierre del día 1 10 minutos

Día 2: 6 horas de enseñanza (por ejemplo, 9:00-4:00)

Apertura del día 2 25 minutos

9:00–9:25

Compartir pensamientos y sentimientos y revisar las tareas asignadas el primer día 25 minutos

Módulo 4, parte 2: Capacitación de la habilidad #2-Auto-control total 55 minutos

9:25–10:20

Lo que bloquea nuestra capacidad para escuchar 55 minutos

10:20–10:30 *Receso* 10 minutos

Módulo 5: Capacitación de la habilidad #3-Auto-percepción total 1 hora, 30 minutos

10:30–12:00

Dramatización: Ausentismo sin aviso 20 minutos

Inventario de estilos personales 70 minutos

12:00–12:40 *Receso para almuerzo* 40 minutos

Módulo 6: Capacitación de la habilidad #4-Presentación del problema. total 1 hora, 10 minutos

12:40–1:50

Responsabilidad sin culpa o juicio 15 minutos

Práctica en la presentación del problema 55 minutos

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación total 1 hora, 30 minutos

1:50–2:10

Integración Revisión de las habilidades 20 minutos

2:10–2:20 *Receso* 10 minutos

2:20–3:30

Práctica de la capacitación de las habilidades: Dramatizaciones 55 minutos

Requisitos para una supervisión exitosa 15 minutos

3:30–4:00

Evaluación, apoyo y cierre final 30 minutos

