

Habilidad para capacitación #3— Auto-percepción

Metas

- Hacer que los participantes se den cuenta de los juicios y suposiciones que tienen con respecto a los auxiliares del cuidado personal y de cómo estas suposiciones pueden impedirles a) ver el panorama completo cuando surge un problema y b) desarrollar una relación positiva con el auxiliar.
- Explorar estilos personales, en particular cuando se relacionan con la forma en que los individuos se comunican , entienden y reaccionan ante situaciones.
- Hacer que los participantes identifiquen sus estilos personales y reconozcan cómo las diferencias de estilo pueden afectar las interacciones de supervisión.

Tiempo

1 hora, 30 minutos

Actividades de entrenamiento	Métodos	Tiempo
5.1 Dramatización: Ausentismo sin aviso	Dramatización, debate	20 minutos
5.2 Inventario de estilos personales	Presentación interactiva, trabajo en grupo grande	70 minutos

Insumos

- Rotafolio, atril y marcadores
- Cinta de enmascarar, sogá (opcional; Actividad 5.2)

Apuntes

- Apunte 20: “Dramatización -Ausentismo sin aviso” (7 páginas) (2 versiones: cuidados en asilos y en el hogar)
- Apunte 21: “Inventario de estilos personales” (3 páginas)

- Continúa en la página siguiente

Módulo 5: Habilidad para capacitación #3-Auto-percepción

Habilidad para capacitación #3-Auto-percepción, resumen, continuación

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 5.1

Haga tres copias del apunte 20, “Dramatización -Ausentismo sin aviso” (elija el de cuidados en asilos o en el hogar, según corresponda).

Disponga las sillas en un semicírculo para formar un escenario, con una silla en el centro del escenario.

Actividad 5.2

Haga copias para todos los participantes del apunte 21, “Inventario de estilos personales”.

Actividad 5.1: Dramatización – Ausentismo sin aviso

20 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Explicar que la capacitación de supervisores asume que siempre hay una historia más completa detrás de lo que un supervisor oye al principio y que, cuando se entera de la historia completa del auxiliar, el supervisor puede responder de manera más eficaz;

Explicar que la capacidad de escuchar efectivamente requiere tener conciencia de nuestras propios juicios y suposiciones; y

Explicar que, si bien un capacitador de supervisores es comprensivo, aún así hace al auxiliar responsable de proveer cuidado de calidad.

Contenido clave

- Las vidas personales de la mayoría de los auxiliares del cuidado personal son complejas y difíciles. La parte de cualquier situación de trabajo que los supervisores ven u oyen, y sobre la que a menudo basan sus juicios y suposiciones, es con frecuencia sólo una fracción de la historia completa.
- Este tipo de capacitación asume que detrás de la descripción incompleta que un supervisor oye al principio siempre hay una historia más completa. Cuando un supervisor conoce más plenamente la situación de un auxiliar, es capaz de responder con mayor eficacia.
- Enterarse plenamente de la situación actual de una persona a través de la capacidad de escuchar activamente no significa enredarse emocionalmente con la historia. Si bien los capacitadores de supervisores son comprensivos, aún así consideran a los auxiliares responsables de hacer sus trabajos de acuerdo a las normas convenidas.
- Para escuchar y apreciar el punto de vista de un auxiliar y ayudarlo a encontrar una solución efectiva para un problema, un supervisor deberá tener conciencia de sus propios juicios sobre el auxiliar y la situación.

Pasos de la actividad

Dramatización (10 minutos)

1. Explicar que la próxima actividad es una dramatización con guión que muestra un segmento de una vida para un auxiliar

Solicite la participación de 6 voluntarios para la representación. Asegúreles que no necesitan memorizar las líneas sino que simplemente leerán papeles cortos de un guión.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 5: Habilidad para capacitación #3-Auto-percepción

Continuación de actividad 5.1

Hay tres copias del guión (Apunte 20): dos para los instructores y el tercero para dividir entre los otros actores. Dé a cada voluntario solamente la página del guión para su escena. Cada página está marcada Escena Uno, Escena Dos, etc., de modo que los actores sabrán cuándo representar sus papeles. Dígales que las palabras que tienen que decir en escena están en cursiva. Déles un minuto para mirar sus guiones y pregúnteles si tienen dudas sobre lo que tienen que decir. Pídales que se metan en sus personajes y que lean sus papeles con expresión cuando estén en el escenario.

Pida a los voluntarios que permanezcan de pie al costado del área del escenario con el narrador y que entren uno por vez cuando se los anuncie. Después de finalizar su parte en la obra, cada actor deberá unirse al público. Recuerde a los actores mantenerse en silencio cuando no están en escena para no distraer la atención de la obra que se está desarrollando.

► Consejo didáctico

El instructor que se sienta más cómodo actuando deberá tomar el papel de Renée. Sea realista al representar a Renée—Renée es una persona decente que tiene un muy mal día. Evite actuar para provocar risas. El público deberá ver cómo crecen gradualmente la tensión y frustración de Renée e identificarse con la situación.

2. Conduzca la dramatización tal como se indica:

Renée se sienta en una silla en el medio del escenario, con los ojos cerrados. El narrador anuncia la Escena Uno y lee la introducción: “Pamela, la hermana de Renée, llama a las 5:55 a.m.”

Pamela entra y lee sus líneas. Después de que Renée responde, Pamela abandona el escenario para sentarse con el público.

El narrador anuncia la Escena Dos, presentando al siguiente actor con la línea en la parte superior de la segunda página del guión. Continúe de esta manera hasta el final de la Escena Seis.

Renée deja de actuar, y ella junto con el otro instructor agradecen a los voluntarios y los aplauden por sus esfuerzos.

Debate (10 minutos)

3. Recoja opiniones de la dramatización haciendo las siguientes preguntas y permitiendo un corto debate sobre cada una:

¿Que vio o escuchó en la dramatización?

¿Cómo habría respondido de haber sido el supervisor de Renée, sin saber detalles de su vida?

¿Qué suposiciones o juicios habría hecho acerca de Renée después de que se ausentó sin aviso por segunda vez?

¿Cómo respondería usted de un modo distinto, conociendo la historia?

► Consejo didáctico

Esta representación seguramente generará inquietudes con respecto a indagar en la vida personal de un auxiliar; por ejemplo:

- *¿Cuánto se necesita indagar en los asuntos personales de alguien para poder supervisar?*
- *¿Cuál es el límite entre la identificación de problemas y la invasión de la privacidad?*

Es útil para un supervisor tener una idea general de las complejidades de la vida de un auxiliar; por otra parte, un supervisor no tiene que saber todos los detalles de la vida de éste para darse cuenta que existen problemas personales que se pueden interponer en el cumplimiento de su trabajo.

4. Haga un resumen haciendo las siguientes observaciones:

Los capacitadores de supervisores asumen que siempre hay una historia más completa detrás de los fragmentos que oyen en un principio. La primera tarea es escuchar activamente el punto de vista presentado por el auxiliar con respecto a la situación. No se requieren habilidades de terapeuta profesional.

Al esforzarse en escuchar activamente a los auxiliares, es importante no involucrarse emocionalmente en su situación y luego no poder responsabilizarlos por sus acciones. La capacitación de supervisores requiere que los supervisores no sólo sean comprensivos sino que esperen que los auxiliares alcancen un alto estándar y que siempre brinden cuidado de calidad. Indique que este aspecto de la capacitación se analizará más tarde en el seminario.

A menudo se producen juicios y suposiciones conscientes o inconscientes al escuchar la historia de alguien—en especial cuando la situación es conocida o repetitiva. Tal como se observó en la actividad anterior, juzgar es uno de los 10 bloqueos comunes de la capacidad de escuchar. Es probable que la gente juzgue a quienes piensan o actúan de un modo distinto al de ellos. El foco de la próxima actividad es estar consciente de tales diferencias de estilos personales y trabajar con ellas.

Los capacitadores de supervisores también necesitan tener en claro las fronteras profesionales cuando hablan con los auxiliares del cuidado personal sobre sus vidas. Ser comprensivo no significa solucionar los problemas de los auxiliares. En sí, escuchar y demostrar preocupación, muchas veces puede ayudar. Un capacitador de supervisores, sin embargo, debe estar preparado para referir al auxiliar a otros recursos según sea necesario (por ejemplo, transporte, servicios sociales).

► Consejo didáctico

En este momento los instructores deben evaluar el nivel de energía de los participantes y decidir con cuál actividad continuar. Si todavía tienen energía, puede elegir proseguir con el módulo 6 “Presentación del problema” y volver al “Inventario de estilos personales” posteriormente. La presentación del problema es una habilidad algo difícil, y por lo tanto es útil hacer las actividades de este módulo cuando los participantes todavía están con energía y concentrados. La actividad relativa a “Inventario de estilos personales” se puede presentar durante la tarde para que los participantes recuperen su energía.

–Notas didácticas–

Actividad 5.2: Inventario de estilos personales

70 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Describir cuatro dimensiones básicas del estilo personal y explicar cómo estas dimensiones se relacionan con la comunicación y la supervisión;

Describir su propio estilo personal en la línea continua para cada dimensión;

Explicar que las diferencias de estilo personal no son buenas ni malas;

Explicar cómo las suposiciones y los juicios acerca de la conducta ajena pueden provenir de diferencias de estilo personal; y

Explicar cómo tener conciencia de las diferencias de estilo y evitar realizar juicios basados en tales diferencias puede tener un efecto positivo sobre la comunicación en general y sobre la capacitación de supervisores en particular.

Contenido clave

- Entender la realidad de otra persona es parte del trabajo del capacitador de supervisores. Como se demostró en la dramatización del ausentismo sin aviso, cada auxiliar tiene una historia. Esto incluye no sólo lo que está sucediendo actualmente en su vida sino también cómo el auxiliar interpreta esas circunstancias. Para ayudar a que esa persona solucione su problema o cambie de modo de pensar, un supervisor necesita entender la manera en que esa persona percibe y enfrenta al mundo y cómo se comunica.
- Cada persona tiene un *estilo personal* que abarca cómo esa persona percibe y enfrenta situaciones y se comunica. En general, la gente asume que todos ven y experimentan el mundo igual que ellos. Sin embargo, entender las diferencias en estilo y abstenerse de juzgar las diferencias son principios básicos de la capacitación de supervisores.
- La auto-percepción es fundamental para comunicarse y supervisar efectivamente. El primer paso de un supervisor para entender a otros es reconocer que su estilo personal es único, no universal ni correcto. Una vez que sea consciente de su estilo personal, un supervisor puede comunicarse más efectivamente y hacer cambios en su método, según sean necesarios, para supervisar a personas que tengan diferentes estilos.
- En este modelo de estilos personales se presentan cuatro dimensiones, con una línea continua de características individuales para cada dimensión:
 - Introvertido/ Extrovertido
 - Orientado a la visión global/ Orientado a los detalles
 - Perceptivo/ Pensador
 - Orientado al presente/ Orientado al futuro

Pasos de la actividad

Presentación interactiva (10 minutos)

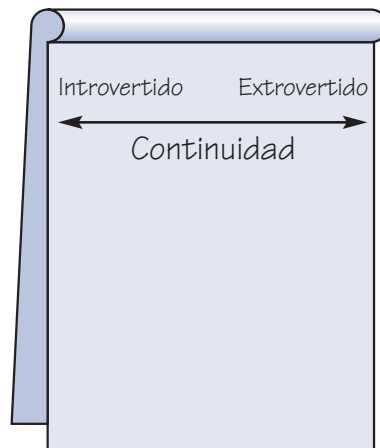
1. Haga una breve presentación con la información del contenido clave. A fin de mejorar la comunicación dentro de la capacitación de supervisores, explique que un supervisor debe entender lo mejor posible tanto a sí mismo como a la otra persona. No presente las cuatro dimensiones todavía.

2. Antes de presentar el “Inventario de estilos personales” (Apunte 21), explique e ilustre el concepto de línea continua de la siguiente manera:

Explique que esta actividad está programada para ayudar a que cada participante se torne más consciente de aspectos de su estilo personal. Hay muchos aspectos del estilo personal, pero los participantes estarán observando cuatro dimensiones básicas que tienen un rol importante en la comunicación con otros.

Usando introvertido/extrovertido como ejemplo, note los dos extremos de esta dimensión. Explique que la mayoría de las personas no son totalmente introvertidas o extrovertidas sino que reúnen partes de ambos extremos. En general, no obstante, la gente suele *inclinarse en cierta* medida a uno u otro extremo. Los participantes pueden imaginar esta dimensión como una línea (dibuje una línea en una página en blanco del rotafolio) que va de ser totalmente introvertido en un extremo a completamente extrovertido en el otro.

Rotule cada extremo de la línea como en el Apunte 21, con “introvertido” a la izquierda y “extrovertido” a la derecha. Explique que esta línea representa una “continuidad”, una progresión continua de un extremo al otro. Escriba *continuidad* bajo la línea.



Hable brevemente de los elementos introvertidos/extrovertidos que usted tiene y con una X ubíquese a lo largo de la línea continua trazada en el rotafolio.

► Consejo didáctico

Como usted es un modelo del proceso mental que los participantes deberán realizar para auto-identificarse a lo largo de la línea continua, asegúrese de que todos entienden la razón de poner la X donde la puso.

Ejercicios en grupo grande (60 minutos)

3. Distribuya el apunte 21, “Inventario de estilos personales.” Explique ahora que los participantes tendrán la oportunidad de ubicarse en un punto de la línea continua de introvertido/ extrovertido y tres otras líneas continuas que reflejan diferencias en el estilo personal.
4. Lea en voz alta la introducción al apunte. Ponga énfasis en que la meta de los participantes es identificar su propio estilo para poder comunicarse más eficazmente con gente que tiene otros estilos.
5. Lea en voz alta las descripciones de introvertido/ extrovertido en el apunte e invite a los participantes a pensar en qué lugar de la línea se ubicarían. Recuérdeles que probablemente se identifiquen con ítems de cada lista, pero que deben prestar atención a los que les produzcan las asociaciones más intensas.
6. Después de unos minutos solicite a los participantes que consideren una línea continua de un extremo del salón al otro y que se ubiquen sobre la línea de acuerdo a cuán lejos se ven de cada extremo. Muestre la ubicación de la línea caminando sobre ella de un extremo al otro; la pared a cada extremo puede indicar el extremo final. Puede ser útil usar cinta de enmascarar para marcar una línea en el piso. Explique claramente cuál extremo de la línea representa el punto de introversión y cuál el de extroversión. Invite a los participantes a ubicarse a lo largo de la línea continua.

► Consejos didácticos

De manera alternativa, use una soga como línea continua, y haga que los participantes la sostengan mientras se ubican a lo largo de la misma.

Es posible que dos o más personas se ubiquen en un mismo punto. Está bien; dígalos que se agrupen o que intenten determinar diferencias de gradación. Pregunte:

¿En verdad tienen ustedes dos exactamente el mismo grado de extroversión o introversión?

Asigne tiempo suficiente para que haya un debate informal mientras las personas se ubican. Es posible que se necesite más tiempo si los participantes se conocen, ya que pueden opinar sobre quién pertenece en cuál lugar. (En última instancia, por supuesto, cada participante debe decidir su propia ubicación en la línea.) Ésta puede ser una parte valiosa del ejercicio; refleja los juicios que podría hacer un supervisor para discernir el estilo personal de un auxiliar. En la capacitación de supervisores, tales juicios pueden hacer que un supervisor cambie sus métodos para comunicarse más efectivamente con un auxiliar.

Opción didáctica

Si hubiera participantes que no se puedan mover fácilmente en el salón, este ejercicio también se puede hacer en una página de rotafolio. Dibuje una línea continua que represente la dimensión introvertido/ extrovertido y marque la posición de cada persona con sus iniciales. Apunte al centro de la línea y pida a un participante por vez que le diga dónde poner sus iniciales y que lo guíe diciendo “Más a la izquierda [o a la derecha], más, más...allí.”

7. Una vez que todos hayan encontrado un lugar en la línea, pregunte:

¿Qué elementos de su experiencia o de la conciencia de usted mismo lo llevaron a ubicarse donde lo hizo?

- Continúa en la página siguiente

Módulo 5: Habilidad para capacitación #3-Auto-percepción

Continuación de actividad 5.2

► Consejo didáctico

Mantenga una atmósfera amable, permitiendo a las personas cambiar de idea acerca del lugar donde ubicarse, y decir en pocas palabras cómo ha influido su estilo personal en su vida. Las historias serán con toda probabilidad acerca de interacciones con familia y colegas.

8. Haga notar a los participantes dónde se ubican los otros en la línea. Pregunte:

¿Le sorprende dónde se han ubicado en la línea algunas personas?

¿Qué es lo que entiende ahora de otro modo acerca de lo que esas personas piensan de sí mismas?

Pida a los participantes que piensen en las personas que ellos supervisan y en dónde se los podría colocar en esta dimensión. Dé un ejemplo sobre cómo una diferencia en los estilos del supervisor y del auxiliar podría desarrollarse en una situación de supervisión.

► Consejos didácticos

Por ejemplo, si el auxiliar es introvertido, es posible que no revele mucho de una situación sin que el supervisor le haga preguntas específicas.

Asegúrese de relacionar cada dimensión con la supervisión—es improbable que los participantes puedan hacer esta conexión por sí mismos.

Recuerde a los participantes que cada persona es única y que la actividad está programada para darles una percepción de cómo se insertan ellos mismos y otros en la vida. Ningún lugar en la línea continua es correcto ni incorrecto, mejor ni peor. La meta es que los participantes se entiendan mejor a sí mismos y a otros y que aprecien cómo podrían responder emocionalmente o emitir juicios sobre otros que tengan un estilo diferente del de ellos.

9. Repita los pasos 5-8 para las tres dimensiones restantes, deteniéndose unos 10 minutos en cada una.

10. Haga un resumen preguntando a los participantes:

¿De qué manera piensa que conocer esta información sobre usted lo ayudará a ser un supervisor más efectivo?

Ahora que sabe sobre estilos personales, ¿cómo será trabajar con alguien cuyo estilo es bastante distinto del suyo propio?

Nota: Si usted está siguiendo el programa de dos días, es posible que desee hacer un receso aquí para almorzar.

—Notas didácticas—

Habilidad para capacitación #4— Presentación del problema

Metas

- Reforzar la importancia de armonizar la comprensión y el apoyo con la necesidad de hacer a los auxiliares responsables por el desempeño de sus tareas según normas específicas.
- Mostrar un aspecto del proceso de responsabilizar a los auxiliares: la presentación del problema sin adjudicar culpa ni hacer juicios
- Hacer que los participantes practiquen el uso de las tres reglas para presentar el problema— ser claro y directo, usar lenguaje objetivo y demostrar confianza en el auxiliar.

Tiempo

1 hora, 10 minutos

Actividades de entrenamiento	Métodos	Tiempo
6.1 Responsabilizar sin adjudicar culpa ni hacer juicio	Debate en grupo grande	15 minutos
6.2 Práctica en la presentación del problema	Dramatización demostrativa, trabajo en parejas, debate.	55 minutos

Insumos

- Papel para rotafolio, atril y marcadores

Apuntes

- Apunte 22: “Tres reglas para presentar el problema”
- Apunte 23: “Directivas para presentar el problema”
- Apunte 24: “Práctica en la presentación del problema” (2 páginas) (2 versiones: cuidados en el hogar y en asilos)

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 6.1

Haga copias del apunte 22, “Tres reglas para presentar el problema.”

Prepare un rotafolio como se indica en el paso 2.

Actividad 6.2

Haga copias para todos los participantes de los apuntes 23 y 24, “Directivas para presentar el problema” y “Práctica en la presentación del problema” (elija la versión de cuidados en asilos o en el hogar, según corresponda).

Prepare dramatizaciones demostrativas según las notas en los pasos de la actividad.

Actividad 6.1: Responsabilizar sin adjudicar culpa ni hacer juicios

15 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Explicar que es un principio básico de la capacitación que los auxiliares asuman su responsabilidad; y

Explicar que en la capacitación de supervisores, las claves para lograr que los auxiliares se hagan responsables son usar lenguaje claro y objetivo sin adjudicar culpa ni hacer juicios y expresar confianza en las habilidades de los auxiliares.

Contenido clave

- Una parte importante de demostrar respeto y confianza en los auxiliares es hacerlos sentir responsables. Al hacer eso, el capacitador de supervisión le está diciendo al auxiliar “creo en usted, y creo que puede hacer este trabajo bien. Por lo tanto, lo hago responsable.”
- Los auxiliares deberán saber qué trabajo tienen que realizar y cómo deben realizarlo, antes de ser contratados. Cuando surge un problema, el siguiente paso es presentar el problema al auxiliar rápidamente e involucrarlo en la búsqueda de una solución.
- Los supervisores pueden responsabilizar a los auxiliares sin alienarlos, usando un lenguaje claro y objetivo sin adjudicar culpa ni hacer juicios y expresando su confianza en las habilidades de los auxiliares para brindar cuidado de calidad.
- Cuando surja un problema, se puede aplicar este enfoque, siguiendo las tres reglas para presentar el problema:
 - Sea claro y directo acerca de la naturaleza del problema.
 - Use lenguaje objetivo, sin adjudicar culpa ni hacer juicios.
 - Exprese confianza en la habilidad del auxiliar para resolver el problema.

Pasos de la actividad

Debate en grupo grande (15 minutos)

1. Presente la actividad explicando lo siguiente:

Un común concepto erróneo es pensar que la capacitación de supervisores se trata solamente de dar comprensión y apoyo a los auxiliares y así permitirles hacer su trabajo mal. Sin embargo, un aspecto fundamental de este enfoque de la supervisión es hacer que la gente sea responsable de hacer su trabajo empleando toda su capacidad.

- Continúa en la página siguiente

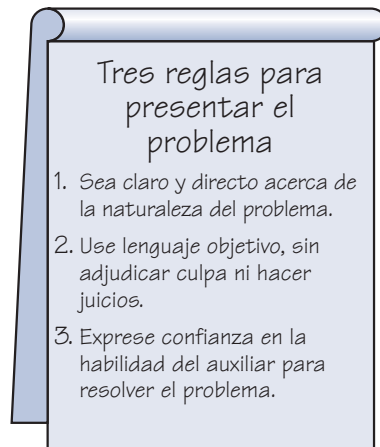
Módulo 6: Habilidad para capacitación #4-Presentación del problema

Continuación de actividad 6.1

La manera en que la capacitación de supervisión hace responsable a los auxiliares se traduce en una comunicación positiva y en resultados más positivos. La firme confianza del capacitador en el auxiliar y en su capacidad para realizar el trabajo efectivamente es el punto inicial de hacer al auxiliar responsable. Al hacer eso, el capacitador de supervisión demuestra afecto y respeto, comunicándole al auxiliar “creo en usted, y creo que puede hacer este trabajo bien. Por lo tanto, lo hago responsable por él.”

La capacitación funciona mejor cuando se la usa de forma consistente durante la supervisión. Es de esperar que se presenten menos problemas cuando la comunicación es continua, clara, positiva. Por supuesto, siempre hay problemas, y este módulo se centra en lo que hacen los capacitadores de supervisores cuando eso sucede.

2. Explique que cuando se presenta un problema, los capacitadores de supervisores se apoyan en tres reglas básicas para presentar el problema al auxiliar de una manera que hace más probable su adecuada resolución. Despliegue el rotafolio preparado “Tres reglas para presentar el problema.”



3. Para cada una de las reglas, siga estos pasos:

Lea la regla en voz alta, y pregunte a los participantes qué piensan que significa.

Dé un ejemplo de no seguir esa regla en la supervisión. Pregunte a los participantes cómo se sentiría un auxiliar en esa situación.

Pida a los participantes que revisen cada ejemplo de modo que el supervisor siga la regla. Pregunte qué cambiaría para el auxiliar.

► Consejos didácticos

Lenguaje objetivo

El lenguaje objetivo es un lenguaje que no expresa culpabilidad ni juicio. Es una exposición de los hechos, no una opinión. El lenguaje objetivo es lo opuesto al lenguaje subjetivo, que incluye opiniones, culpabilidad y juicio.

La mayoría de las personas usa lenguaje subjetivo sin tener conciencia de ello. Se requiere un esfuerzo conciente para usar lenguaje objetivo.

Proporcione dos ejemplos en los que no se usa lenguaje objetivo. Haga que el primer ejemplo sea algo extremo, de modo que los participantes puedan reconocer con facilidad la adjudicación de culpa o el juicio que encierra. Luego dé un ejemplo más sutil, eligiendo frases que los supervisores usan con frecuencia y que los participantes pueden no reconocer de inmediato como subjetivas. Por ejemplo:

Subjetivo: "Siempre está llegando tarde; no debe interesarle este trabajo."

Objetivo: "He notado que ha llegado entre 10 y 20 minutos tarde varias veces esta semana. ¿Hay algo que le dificulte llegar a horario?"

Es posible que algunos participantes se pongan a la defensiva con respecto al lenguaje subjetivo que usan con frecuencia y que tengan problemas para producir alternativas que sean verdaderamente objetivas. Sea paciente y sirva de modelo hablando sin adjudicar culpa ni hacer juicios, y recordando a los participantes que el uso del lenguaje objetivo es una habilidad que requiere práctica.

Confianza en la habilidad del auxiliar

Los supervisores expresan su confianza en los auxiliares a través del tono de voz y el lenguaje corporal y también con palabras. El supervisor debe ser claro acerca del problema (sin adjudicar culpa), mientras que demuestra afecto por la persona e indica, a partir de observaciones o informes indirectos, que este comportamiento problemático no es la única cosa que el supervisor ve.

Por ejemplo: *"Llegó a horario todos los días durante tres semanas, y luego esta última semana, llegó más de 20 minutos tarde el martes y el viernes. Ha sido muy digno de confianza hasta ahora, y eso me hace preguntarme si le está pasando algo inusual que le hace causar este problema."*

Por último, probablemente los participantes preguntarán qué hacer cuando no tienen nada positivo para decir de un auxiliar. Explique que casi siempre hay algo positivo para decir. Si observa al auxiliar con cuidado, el supervisor podrá identificar al menos una cualidad positiva que trae el lugar de trabajo. Si el supervisor no puede encontrar nada positivo, el enfoque de capacitación no surtirá efecto.

4. Distribuya el apunte 22, "Tres reglas para presentar el problema" para las carpetas de recursos de los participantes.

—Notas didácticas—

–Notas didácticas–

Actividad 6.2: Práctica en la presentación del problema

55 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Describir cómo las tres reglas para presentar el problema preparan el escenario para debatir (y luego solucionar) el problema; y

Demostrar su habilidad para aplicar las tres reglas para presentar el problema.

Contenido clave

- Ser claro y directo al identificar un problema ayuda a mantener la interacción dirigida a conductas específicas, más que centrada en vagas deficiencias del auxiliar o la expresión de juicios, y facilitará la solución de un problema específico.
- Usar lenguaje objetivo crea un tono positivo o neutral en la conversación y puede reducir las reacciones defensivas de un auxiliar, conduciendo a resultados constructivos en interacciones de supervisión.
- Demostrar confianza en la habilidad del auxiliar para resolver el problema indica que se anticipa su éxito, y esto puede ser un gran motivador.

Pasos de la actividad

Dramatizaciones demostrativas (20 minutos)

1. Recuerde al grupo sobre la atormentada auxiliar del cuidado personal, Renée, a quien conocieron en la dramatización anterior (Actividad 5.1). Explique que los dos instructores ahora representarán la reunión que Renée tuvo con su supervisor por la tarde. En la dramatización, el supervisor presentará el problema.

2. El instructor que hizo el papel de Renée anteriormente deberá representarla de nuevo, y el otro instructor deberá tomar el papel del supervisor. En la primera escena, el supervisor presenta el problema usando un lenguaje cargado de acusaciones y juicios (subjetivo), regañando a René por avisar a último momento que estaría ausente.

3. Recoja opiniones de la dramatización preguntando:

¿Cuál es el tono establecido por el supervisor para la interacción con Renée?

¿Qué efecto le parece que tiene en Renée?

¿Qué ha notado sobre la respuesta de Renée hasta ahora?

¿Cuáles piensa que son los resultados más probables de esta interacción?

- Continúa en la página siguiente

Módulo 6: Habilidad para capacitación #4-Presentación del problema

Continuación de actividad 6.2

4. Pida sugerencias al grupo acerca de cómo el supervisor podría presentar mejor el problema a Renée, usando las tres reglas: presentando el problema en forma clara y directa, usando lenguaje objetivo y expresando confianza en el auxiliar.
5. Explique que los instructores volverán a hacer la dramatización para mostrar cómo un supervisor podría comenzar esta interacción con Renée. El instructor con el papel del supervisor deberá usar algunas de las frases recién sugeridas por el grupo.
6. Recoja opiniones, usando las mismas preguntas anteriores. Continúe el seguimiento preguntando:

¿De qué forma fue claro y directo el supervisor al describir el problema?

¿De qué manera usó lenguaje objetivo?

¿De qué manera indicó el supervisor que creía en la habilidad de Renée para solucionar el problema?

► Consejos didácticos

Los participantes pueden centrar la atención en la regla acerca del lenguaje objetivo por su importante impacto sobre la interacción. Asegúrese de equilibrar el debate preguntando sobre las otras dos reglas.

Recuerde al grupo que reconocer el lenguaje subjetivo y reemplazarlo con el objetivo es una habilidad que requiere práctica.

Trabajo en parejas y debate (35 minutos)

7. Explique que los participantes ahora practicarán presentar el problema trabajando en un ejercicio con otra persona. Distribuya el apunte 23, “Directivas para presentar el problema”. Repase esta página con el grupo, asegurándose de que todos entienden cada directiva.

► Consejo didáctico

El debate sobre este apunte puede ser bastante breve, sólo lo suficiente para preparar rápidamente a los participantes para los ejercicios. Si los participantes se sienten cómodos con este tema (es decir, enseguida entendieron la diferencia entre lenguaje subjetivo y objetivo), hágalos leer la página en silencio y pregúnteles si quieren hacer preguntas.

8. Distribuya el apunte 24, “Práctica en la presentación del problema” (elija la versión de cuidado en asilos o en el hogar, según corresponda). Divida al grupo en parejas. Asigne dos oraciones del apunte a cada pareja, y para cada oración, pida a las parejas que provean una manera más efectiva de presentar el problema. Pueden consultar los apuntes 22 y 23 para guía.
9. Una vez que el grupo haya completado las hojas de trabajo, diríjase a las parejas que trabajaron en el problema A. Pídale que lean en voz alta la oración original (con actitud) y que la sigan con su nueva versión.

► Consejo didáctico

Recuerde a los participantes que esta hoja de trabajo formará parte de sus carpetas de recursos, y que si desean pueden escribir no sólo las nuevas versiones de las oraciones en las que están trabajando sino también las nuevas versiones de todas las otras.

10. Después de escuchar las oraciones reformuladas para el problema 1, haga imaginar al resto del grupo que son el auxiliar en esta situación, y escuchan estas oraciones de su supervisor. Pregunte:

¿Cómo le hace sentir la afirmación original? ¿Y la(s) nueva(s)?

¿De qué manera siguieron las nuevas versiones las tres reglas para presentar el problema?

¿Qué fue efectivo en la nueva versión? ¿Qué se podría mejorar?

11. Si una nueva versión no es tan efectiva como podría serlo, pida al grupo que sugiera opciones que la mejoren u ofrezca sugerencias usted mismo.

12. Repita este proceso para los problemas 2-6.

13. Felicite a los participantes por su trabajo. Recalque que con la práctica se hace más fácil presentar el problema con claridad y en forma directa, usando lenguaje objetivo y expresando confianza en el auxiliar. Si pueden practicar este proceso mientras trabajan, el impacto será significativo. Será más probable que el auxiliar se haga cargo del problema y se esfuerce en encontrar soluciones.

–Notas didácticas–

–Notas didácticas–

Módulo 7

Implementación efectiva de la capacitación

Metas

- Presentar un modelo práctico en cinco etapas basado en la capacitación y demostrar cómo se usan en el modelo las cuatro habilidades aprendidas en el seminario.
- Hacer que los participantes revisen y consoliden lo que aprendieron en el seminario practicando las habilidades de capacitación en escenarios similares a los hallados en el puesto de trabajo.
- Repasar los requerimientos para una capacitación exitosa en el lugar de trabajo.
- Reafirmar las ventajas de usar “capacitación para supervisores”.

Tiempo

1 hora, 30 minutos

Actividades de entrenamiento	Métodos	Tiempo
7.1 Integración: Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación	Debate en grupo grande, presentación interactiva	20 minutos
7.2 Práctica de habilidades de capacitación: Dramatizaciones	Dramatización demostrativa, dramatización de práctica, debate	55 minutos
7.3 Requisitos de una capacitación exitosa	Debate en grupo grande	15 minutos

Insumos

- Papel para rotafolio, atril y marcadores
- Tachuelas o cinta de enmascarar
- Página de rotafolio sobre “Obstáculos para ser un supervisor ideal” de la actividad 1.3
- Página de rotafolio sobre “Ventajas de la capacitación de supervisores” de la actividad 1.2

Apuntes

- Apunte 25: “Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación” (2 páginas)
- Apunte 26: “Dramatizaciones de capacitación de supervisores” (2 páginas) (2 versiones: cuidados en el hogar y en asilos)
- Apunte 27: “Requisitos de una capacitación exitosa”
- Apunte 28: “Cómo ahorra tiempo la capacitación”

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 7.1

Prepare los rotafolios como se indica en los pasos 2 y 3.

Haga copias para todos los participantes del apunte 25, “Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación”.

Actividad 7.2

Haga copias del apunte 26, “Dramatizaciones de capacitación de supervisores” (2 páginas; 2 versiones, elija la de cuidado en asilos o en el hogar, según corresponda).

Prepare una página de rotafolio como se indica en el paso 3.

Actividad 7.3

Haga copias para todos los participantes de los apuntes 27 y 28, “Requisitos de una capacitación exitosa” y “Cómo ahorra tiempo la capacitación”.

Prepare una página de rotafolio como se indica en el paso 5.

Tenga a mano la página de rotafolio de la actividad 1.3: “Obstáculos para ser un supervisor ideal”.

Prepare una página de rotafolio como se indica en el paso 7.

Tenga a mano la página de rotafolio de la actividad 1.2: “Ventajas de la capacitación de supervisores”.

Si usa la opción didáctica del final de la actividad, prepare una ficha para cada una de las ventajas de la capacitación de supervisores: mejora la retención de empleados, reduce la tensión en los conflictos, mejora la resolución de problemas, y mejora la probabilidad de satisfacer las necesidades de los auxiliares y de los consumidores.

Actividad 7.1: Integración - Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación

20 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Describir las cuatro habilidades de capacitación que han aprendido y las maneras especiales en que cada habilidad contribuye a una supervisión exitosa; e

Identificar los cinco pasos del modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación y cómo las habilidades aprendidas en el seminario se relacionan con este modelo.

Contenido clave

- En la capacitación de supervisores, el centro de atención está en establecer y mantener relaciones. Relaciones fuertes y positivas forman la base de una comunicación exitosa y continua. Las cuatro habilidades presentadas en este seminario—escuchar activamente, cultivar la auto-percepción, ejercer auto-control, y cómo presentar el problema—son herramientas importantes para establecer y mantener relaciones, tanto en el trabajo como en nuestras vidas personales.
- La capacitación es un proceso continuo que se basa en establecer buenas relaciones con los auxiliares. Cuando surge un problema, los capacitadores de supervisores usan un modelo práctico de perfeccionamiento de cinco etapas. Este modelo sigue muy de cerca la información presentada en la actividad 2.2: qué hace un capacitador de supervisores. Las cinco etapas del modelo práctico de perfeccionamiento son:
 - Establecer una relación con el auxiliar
 - Presentar el problema
 - Escuchar el punto de vista del auxiliar
 - Resolver el problema con el auxiliar
 - Obtener su compromiso de seguir los pasos sugeridos

Pasos de la actividad

Debate en grupo grande (10 minutos)

1. Explique que esta actividad repasará las cuatro habilidades enseñadas en el seminario—escuchar activamente, cultivar la auto-percepción, ejercer auto-control y cómo presentar el problema—y las pondrá en el contexto de un modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación. Estas habilidades son elementos vitales dentro de la capacitación de supervisores y se usan para fomentar una relación positiva y buena comunicación con un auxiliar y para preparar el escenario para resolver posibles problemas.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación

Continuación de actividad 7.1

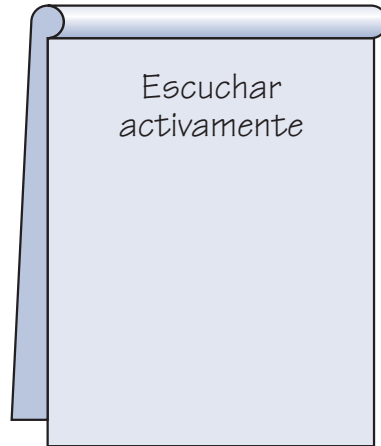
2. Repase la habilidad de escuchar activamente haciendo las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que recuerda acerca de esta habilidad?

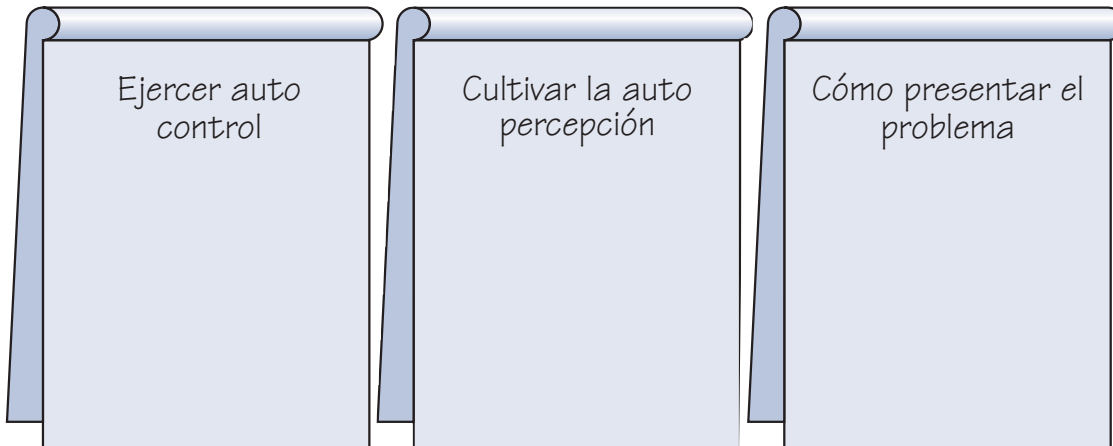
¿Qué parece ser fácil en esta habilidad? ¿Qué parece ser difícil?

¿Por qué es esta habilidad importante para la capacitación de supervisores?

Resuma y escriba las respuestas de los participantes en una página de rotafolio con título “Escuchar activamente”.



3. De la misma manera, repase las habilidades de ejercer auto-control, cultivar la auto-percepción y cómo presentar el problema. Explique que la actividad 7.2 le ofrecerá más práctica en estas habilidades. Coloque las páginas del rotafolio donde puedan ser vistas durante el resto del taller.



► Consejos didácticos

Este repaso es útil pero se puede abreviar u omitir si hay restricciones de tiempo o de energía. Si el seminario es conducido en dos días consecutivos, es posible que los participantes ya estén muy cansados en este momento.

Esta parte de la actividad avanzará más rápido y sin complicaciones si un instructor toma las respuestas del grupo mientras que el otro escribe y coloca las listas.

Si a los participantes les resulta difícil recordar detalles de las habilidades, haga preguntas exploratorias de este tipo:

¿De qué manera difiere escuchar activamente de escuchar en forma común, pasivamente?

Para ejercer auto-control, agregue una pregunta de seguimiento:

¿Qué bloqueo para escuchar le resulta más familiar?

Presentación interactiva (10 minutos)

4. Explique que hasta esta etapa del seminario, las cuatro habilidades básicas de la capacitación de supervisores han sido el centro de atención. Estas habilidades son el punto de partida de la capacitación de supervisores. Recuerde a los participantes que es importante que practiquen estas habilidades a fin de ganar idoneidad.

5. Explique que ahora pondrá las cuatro habilidades aprendidas en el seminario dentro del contexto de todo el proceso de capacitación de supervisores. Los participantes verán que estas habilidades son los pasos clave para resolver problemas con los auxiliares. Distribuya el apunte 25, “Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación”. Explique que este modelo es específico para las situaciones problemáticas con los auxiliares; la capacitación de supervisores, sin embargo, es un proceso continuo y las habilidades aprendidas en el seminario se deberían usar en toda interacción con los auxiliares. Repase el apunte con el grupo; a esta altura, mucho ya resultará conocido.

► Consejos didácticos

Dedique tiempo extra a los dos pasos que no se analizaron en el seminario (resolver el problema con el auxiliar y obtener su compromiso), y provea ejemplos concretos.

Asegúrese de que los participantes comprendan que resolver el problema no es un proceso pasivo para el auxiliar en el que el supervisor de capacitación simplemente le dice qué debe hacer. Ponga énfasis en que es un proceso de colaboración en el que se alienta al auxiliar a asumir el papel principal en la resolución del problema. Otro seminario se apoyará en estas bases y presentará un modelo específico para ayudar a los auxiliares a desarrollar habilidades para resolver problemas.

6. Explique que este proceso no siempre se sigue paso a paso en este orden. Por ejemplo, es importante estar escuchando activamente durante todas las sesiones de supervisión. Sin embargo, en una sesión en donde esté ocupándose de un problema, siempre es importante hacer una clara presentación inicial del problema antes de encarar su resolución.

7. Responda las preguntas que los participantes hagan sobre el proceso de cinco etapas.

–Notas didácticas–

Actividad 7.2: Habilidades de capacitación

Práctica Dramatizaciones

55 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Demostrar sus habilidades de capacitación de supervisión e identificar áreas para mejorarlas; y

Explicar la importancia de explorar el punto de vista del auxiliar para preparar el escenario para resolver problemas en forma efectiva.

Contenido clave

- Las cuatro habilidades tratadas en este taller son difíciles de aprender y dominar. Requieren práctica y apoyo mutuo por medio de aliento y comentarios honestos, tanto ahora, durante las dramatizaciones, como más adelante al aplicar estas habilidades en el trabajo.

Pasos de la actividad

Dramatización demostrativa (15 minutos)

1. Explique que esta actividad proporcionará a los participantes más práctica en el uso de las cuatro habilidades enseñadas en el seminario. Los participantes dramatizarán situaciones típicas de sus lugares de trabajo, centrando la atención primero en las tres etapas del modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación: establecer una relación con el auxiliar, presentar el problema, y escuchar para recoger información sobre el punto de vista del auxiliar.
2. Distribuya el Apunte 26, “Dramatizaciones de capacitación de supervisores.” Lea en voz alta los dos párrafos del primer escenario.
3. Despliegue el rotafolio “Preparación para tratar la situación”.

Preparación para tratar la situación

- ¿Qué piensa que sucede en este escenario?
- ¿Nota una respuesta emocional de la que pueda ser necesario tomar distancia?

- ¿A usted le parece que, como supervisor, podría tener bloqueos para escuchar en este escenario? Si fuese así, ¿cómo se prepararía para tratarlos?
- ¿Cómo puede presentar el problema de una manera clara y objetiva?
- ¿Qué habilidades usaría para explorar el punto de vista del auxiliar?

- Continúa en la página siguiente

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación

Continuación de actividad 7.2

4. Explique que los dos instructores representarán la forma en la que un capacitador de supervisores podría manejar la situación descrita en el primer escenario. Pida a los participantes que noten qué habilidades usa el supervisor durante las interacciones (deberá demostrar las cuatro habilidades del seminario). La meta del supervisor es involucrar al auxiliar y obtener su punto de vista, no resolver el problema plenamente.

5. Recoja opiniones preguntando al grupo:

¿Qué hizo el capacitador de supervisores que resultó efectivo?

¿Cómo tomó distancia? ¿Cómo presentó el problema? ¿Cómo escuchó activamente?

¿Cómo obtuvo el punto de vista del auxiliar?

¿Cómo podría haber mejorado?

Dramatizaciones de práctica (35 minutos)

6. Divida la clase en tres grupos y asigne a cada uno un escenario. Usando las preguntas del rotafolio como punto de partida, comparta las ideas del grupo acerca de cómo tratar la situación. Elija una persona para hacer el papel del supervisor delante de todo el grupo, usando las ideas que se analizaron. Un instructor representará al auxiliar.

7. Conduzca las dramatizaciones de a una por vez, mientras todo el grupo observa. Recoja opiniones después de cada escena con las preguntas en el paso 5.

► Consejos didácticos

Si hay más de 12 participantes, necesitará grupos adicionales y más tiempo.

Asigne alrededor de 10 minutos para cada dramatización y los comentarios subsiguientes.

Durante la representación, los instructores deberán actuar como los auxiliares de manera realista. No represente la peor conducta imaginable.

Mientras los participantes están claramente tratando de practicar sus habilidades, deje que cada uno tenga cierto grado de éxito como supervisor. Demuestre las ventajas reales que se obtienen al usar estas habilidades. La actitud del auxiliar debe cambiar visiblemente en el transcurso del escenario. Sin embargo, no exagere demasiado las ventajas haciendo que el auxiliar abrace y bese a su supervisor al final del encuentro, llamándole santo, haciéndole regalos, etc.

Trate de no interrumpir la dramatización. Deje que los participantes se arreglen como puedan, incluso ante una dificultad importante- así será para ellos en el trabajo. Necesitan saber cuáles habilidades deben practicar más.

Mientras recoge opiniones, recalque que lo importante es la práctica y no la actuación. Los participantes están aquí para ayudarse mutuamente a aprender. El comentario posterior debe dirigirse a lo que se hizo bien y a lo que se puede mejorar, y debe ser objetivo, no subjetivo. Ésta es otra oportunidad para que los instructores modelen las habilidades que los participantes necesitarán en sus propias situaciones de supervisión.

Debate de resumen (5 minutos)

8. Agradezca a los voluntarios que se arriesgaron a representar el papel de supervisor delante del grupo grande. Pida a los voluntarios que analicen lo que fue más difícil al actuar como supervisor y lo que fue fácil. Informe a los participantes que si siguen practicando en el trabajo, las habilidades pronto les serán naturales y más fáciles de usar.

Actividad 7.3: Requisitos de una capacitación exitosa

15 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

- Enumerar los requisitos para una capacitación exitosa; y*
- Hablar de las dificultades para cumplir esos requisitos.*

Contenido clave

- La capacitación exitosa requiere:
 - Creer en la capacidad de un auxiliar para triunfar en el trabajo;
 - Tiempo para reflexionar y reunirse individualmente con los auxiliares; y
 - Las cuatro habilidades principales de capacitación presentadas en este seminario.
- Hasta el momento este seminario ha provisto a los participantes el tercer requisito: las habilidades. Además de practicar las habilidades en el trabajo, los participantes necesitarán reforzar en forma consciente su confianza en los auxiliares y asegurarse de que sus horarios les permitan suficiente tiempo para reflexionar y reunirse con los auxiliares.
- El requisito fundamental es *creer que un auxiliar tiene capacidad para triunfar en el trabajo*; Todo lo demás en la capacitación—cada habilidad que los participantes han aprendido en este seminario— surge de esta creencia.
- Creer en los auxiliares y respetarlos requiere el esfuerzo sincero de entender sus realidades, que pueden ser bastante diferentes de la propia realidad del supervisor o de lo que un supervisor asume como verdadero. Creer en los auxiliares también incluye requerir un alto estándar de desempeño y lograr que se responsabilicen por sus acciones.
- Si bien dedicar el tiempo requerido para la capacitación puede ser difícil, especialmente al principio, la inversión pronto dará beneficios tales como menos problemas y soluciones más rápidas y fáciles.
- También se le puede ahorrar tiempo al supervisor al usar menos tiempo en la disciplina de los auxiliares, los despidos, la pérdida de personal y la orientación de nuevos auxiliares.

Pasos de la actividad

Debate en grupo grande (15 minutos)

1. Explique que esta última actividad cubre los tres requisitos básicos para una capacitación exitosa. Distribuya el apunte 27, “Requisitos de una capacitación exitosa”. Explique que hasta el momento este seminario ha provisto a los participantes el tercer requisito—las habilidades. Esta actividad centra la atención en los otros dos requisitos: creer en el auxiliar y dedicar tiempo a este tipo de supervisión.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación

Continuación de actividad 7.3

2. Analice la importancia de creer en el auxiliar:

Explique que el requisito más importante en la capacitación de supervisores es *creer que un auxiliar tiene capacidad para triunfar en el trabajo*; Todo lo demás en capacitación—cada habilidad que los participantes han aprendido en este seminario—surge de esta creencia.

Invite a debatir sobre tener confianza en las habilidades de los auxiliares:

Según la experiencia del grupo, ¿es esto verdad?

¿Qué significa tener capacidad para triunfar?

¿Tienen todos los auxiliares capacidad de triunfar en el trabajo? ¿La mayoría?

► Consejo didáctico

Con frecuencia es útil preguntar a los participantes qué creen que motiva a los auxiliares y recordarles que los auxiliares en general eligen este trabajo porque quieren ayudar.

Involucre a los participantes en un debate en el que se imaginan que son auxiliares que van a reunirse con su supervisor. Pregunte:

¿Cómo se sentiría si fuera evidente por sus comentarios y actitud que su supervisor no creía en su capacidad de triunfar y estaba seguro de que fracasaría?

¿Cómo se sentiría sobre su persona? ¿Sobre el trabajo?

¿Se sentiría de un modo diferente si su supervisor le dijera con claridad que creía firmemente en su capacidad de tener éxito y que estaba seguro de que lo tendría?

Investigue lo que significan los dos ítems que se mencionan en la sección Creer en la capacidad del auxiliar: “una mente abierta con respecto a esa persona” e “interés en la persona, en comprender su realidad”. Pregunte por qué estas características llevarían a creer en un auxiliar. Analice cómo creer en un auxiliar y respetarlo requiere el esfuerzo sincero para entender su realidad, que puede ser bastante diferente de la que el supervisor imagina. Entender la realidad del auxiliar implica escuchar y solicitar más información sobre los elementos que son confusos o que no tienen sentido y hacer preguntas aclaratorias hasta que la situación se aclare. Creer en un auxiliar también implica hacer que se sienta responsable de sus acciones.

3. Hable del problema del tiempo, incluyendo disponer de un ambiente privado, sin distracciones, en donde se pueda hablar y escoger la hora adecuada para hablar:

Explique que a veces se siente que el mayor problema para comenzar a capacitar supervisores es el tiempo necesario para lograr una capacitación exitosa. Pregunte al grupo si esto es cierto para ellos.

Explique que la capacitación requiere una inversión importante de tiempo durante las primeras semanas, cuando los capacitadores de supervisores comienzan a reunirse individualmente con los auxiliares.

► Consejo didáctico

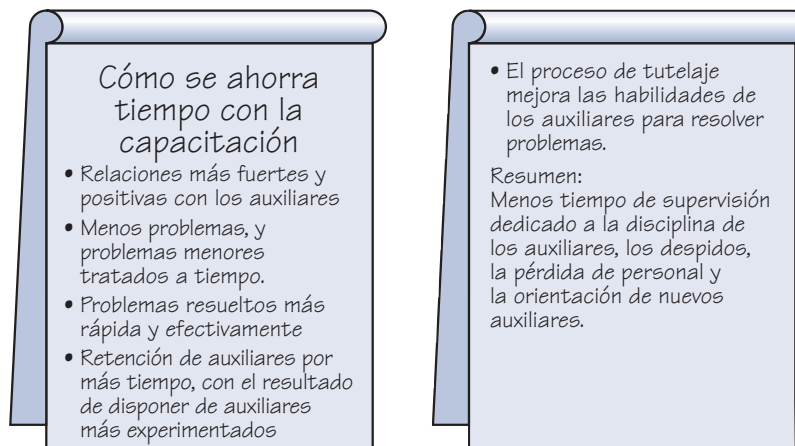
Es posible que algunos participantes sientan que nunca habrá suficiente tiempo para implementar y practicar la capacitación. Aliéntelos a ir paso a paso. El primero es simplemente empezar a practicar las habilidades de capacitación en cada interacción que se tenga en el trabajo:

Recordar escuchar activamente, tomar distancia y usar lenguaje objetivo.

Este paso solamente puede marcar una gran diferencia y las relaciones empezarán a mejorar.

4. Pregunte al grupo si se pueden imaginar la forma en que la capacitación les puede ahorrar tiempo después de algún tiempo. Analice las respuestas.

5. Coloque el rotafolio preparado, “Cómo se ahorra tiempo con la capacitación”.

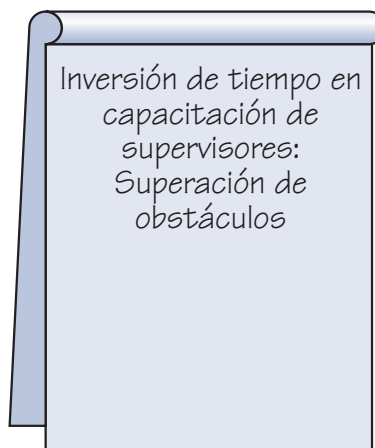


6. Analice un ítem por vez. Distribuya el apunte 28, “Cómo ahorra tiempo la capacitación” para las carpetas de recursos. Resuma observando que si bien puede ser difícil dedicar el tiempo requerido para la capacitación, especialmente al principio, la inversión pronto dará beneficios tales como menos problemas y soluciones más rápidas y fáciles.

7. Analice los obstáculos que se presentan, especialmente al principio, a la inversión de tiempo para la capacitación de supervisores y discuta estrategias para superarlos.

Coloque la página de rotafolio “Obstáculos para ser un supervisor ideal,” que los participantes crearon en la actividad 1.3. Pida al grupo que vuelva sobre su lista de los obstáculos a la inversión inicial de tiempo para la capacitación. Pida a los participantes que sugieran estrategias para evitar algunos de estos obstáculos en sus organizaciones.

Escriba las ideas en una página del rotafolio con título “Inversión de tiempo en capacitación de supervisores”.



- Continúa en la página siguiente

Módulo 7: Implementación efectiva de la capacitación

Continuación de actividad 7.3

► Consejo didáctico

Si al grupo no se le ocurren ideas, ofrezca estrategias que hayan resultado para otros [proporcione 1-2 ejemplos aquí]. Escríbalas en la página de rotafolio. Aliente a los participantes a tomar notas en sus carpetas para referencia futura.

8. Haga un resumen, desplegando el rotafolio de la actividad 1.2, “Ventajas de la capacitación de supervisores” y reitere las cuatro ventajas: mejora la retención de empleados, reduce la tensión en los conflictos, mejora la resolución de problemas, y mejora la probabilidad de satisfacer las necesidades de los auxiliares y de los consumidores. Pida a los participantes vincular las habilidades que han aprendido con las ventajas potenciales que esperan obtener al usar la capacitación de supervisores en sus trabajos.

9. Haga lo siguiente para reforzar el mensaje de que los participantes pueden triunfar:

Asegúrele al grupo que hacerse de tiempo en las primeras semanas requiere un fuerte compromiso pero es posible.

Diga al grupo que cada uno de ellos tiene la capacidad de triunfar como capacitador de supervisores, tal como lo han demostrado durante el seminario. Alíentelos a informar sobre su progreso después de volver al trabajo y a comenzar a poner en práctica la capacitación de supervisores.

Opción didáctica

La siguiente actividad adicional se puede usar para reforzar las ventajas de usar la capacitación de supervisores.

Divida a los participantes en cuatro grupos. Entregue a cada grupo una tarjeta en la que haya escrito una de las cuatro ventajas de la capacitación de supervisores introducida inicialmente en la Actividad 1.2 tal como “Ventajas de la capacitación de supervisores”: mejora la retención de empleados, reduce la tensión en los conflictos, mejora la resolución de problemas, y mejora la probabilidad de satisfacer las necesidades de los auxiliares y de los consumidores. Cada grupo deberá elegir un vocero que resumirá el debate del grupo pequeño para el grupo completo.

Haga que cada grupo identifique de qué manera las habilidades enseñadas en el seminario se relacionan con la ventaja escrita en la tarjeta. Por ejemplo, escuchar activamente reduce la tensión en los conflictos.

Después de unos 5 minutos, reúna a todos en un grupo grande y haga que los voceros describan los debates de sus grupos.

Nota: En las Guías de actividades complementarias del Apéndice se incluyen una actividad de cierre y una evaluación para todo el seminario.

—Notas didácticas—