



Apuntes

Esta sección contiene apuntes para los participantes, todos adecuados para fotocopiar. Dependiendo de sus preferencias personales y necesidades de entrenamiento, muchos de estos apuntes se pueden también usar con el retroproyector.

La notación de la parte superior de cada página muestra el número y título del apunte, y el número del módulo y la actividad con los que está asociado.



Apuntes: Módulo 1

Apunte 1: Capacitación de supervisores –Agenda tipo para un seminario de dos días

Apunte 2: Definición de capacitación de supervisores

Apunte 3: Ventajas de la capacitación de supervisores

Apunte 4: Funciones de un supervisor

Capacitación de supervisores

Agenda tipo para un seminario de dos días

Día 1: 9 am-4 pm

9:00-10:00 Introducción a la capacitación de supervisores

10:00-10:15 Receso

10:15-11:05 Enfoques tradicionales y de capacitación de la supervisión

11:05-12:10 Habilidad para capacitación #1—Escuchar activamente

12:10-1:00 Receso para almuerzo

1:00-1:50 Habilidad para capacitación #1—Escuchar activamente (continuación)

1:50-2:35 Habilidad para capacitación #2—Ejercer auto-control

2:35-2:50 Receso

2:50-3:50 Habilidad para capacitación #2—Ejercer auto-control (continuación)

3:50-4:00 Cierre

Capacitación de supervisores

Agenda tipo para un seminario de dos días

Día 2: 9 am-4 pm

9:00-9:25	Apertura
9:25-10:20	Habilidad para capacitación #2—Ejercer auto-control (continuación)
10:20-10:30	Receso
10:30-12:00	Habilidad para capacitación #3—Cultivar la auto-percepción
12:00-12:40	Receso para almuerzo
12:40-1:50	Habilidad para capacitación #4—Presentación del problema
1:50-2:10	Implementación efectiva de la capacitación
2:10-2:20	Receso
2:20-3:30	Implementación efectiva de la capacitación (continuación)
3:30-4:00	Evaluación, apoyo y cierre

Definición de capacitación de supervisores:

Un enfoque *relacional* para dirigir y apoyar a los auxiliares de cuidado personal que los ayuda a desarrollar sus propias habilidades para resolver problemas—es decir, la capacidad para pensar críticamente, establecer prioridades y comunicarse de manera efectiva.

Ventajas de la capacitación de supervisores

- Mejora la retención de empleados.
- Reduce la tensión durante los conflictos.
- Facilita la resolución de problemas.
- Aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades del consumidor y del auxiliar.

Funciones de un supervisor

Use las siguientes dos plantillas como fotocopias maestras para generar suficientes etiquetas para cada participante.

Las plantillas están diseñadas para Etiquetas Láser Avery 5160 (o equivalente).

Hay espacio en ambas plantillas para incorporar “papeles” adicionales, si fuese necesario.

Desarrollar

***Ofrecer
comentarios***

Motivar

Reforzar

Dar autoridad

Apoyar

Guiar

Fijar metas

***Asegurar la
finalización de
la tarea***

***Desarrollar
habilidades
para resolver
problemas***

Influir

***Servir de
modelo de
responsabilidad***

***Contratar/
despedir***

***Ayudar a meditar
sobre problemas
personales***

***Explicar lo que
hay que hacer/
decir lo que no
hay que hacer***

Aconsejar

Corregir

Enfrentar

Inspirar

Escuchar

Dirigir

***Establecer/
mantener
relación***

Disciplinar

Debatir

***Mantener normas
de rendimiento
claras***

Tutelar

***Abogar por
el auxiliar***

Reflexionar

***Ofrecer puntos
de vista***

Debatir

Observar

2

Apuntes: Módulo 2

Apunte 5: Dramatización – Supervisión tradicional

Apunte 6: Dramatización – Capacitación de supervisores

Apunte 7: Qué hace un capacitador de supervisores

Apunte 8: Comparación de la supervisión tradicional y de capacitación

Apunte 9: Cuatro habilidades principales de capacitación

Dramatización – *Supervisión tradicional*

Supervisor: Bien, Helen, le pedí que viniera aquí porque tenemos un problema con sus llegadas tarde.

Auxiliar: Sí, claro, la enfermera a cargo -Lisa-me dijo algo sobre eso.

Supervisor: He anotado aquí que en las últimas dos semanas desde que empezó a trabajar, el martes llegó a las 3:20, el jueves a las 3:50 y luego, la semana pasada, el martes, llegó a las 4:08. Ahí es cuando marcó su tarjeta de entrada. ¿Sabe que esto es un problema, no, Helen?

Auxiliar: Ah, sí. Sí, supongo.

Supervisor: Durante la orientación, le explicamos lo importante que es llegar a horario. Sabe que tenemos que cubrir turnos y que los asistentes que trabajan en el turno anterior se van a las 3:00. Si usted no está aquí, no hay manera de hacer el trabajo que se necesita. ¿Lo sabe, no?

Auxiliar: Mm-hmm.

Supervisor: Entonces, Helen ¿cuál es el problema aquí?

Auxiliar: (Suspira) Los autobuses -al menos tres veces por semana -los autobuses no llegan a horario. La mayoría de las veces ya estoy ahí -esperando el autobús para llegar aquí a horario-antes de las 3:00. Pero muchas veces, tengo que esperar 10 ó 15 minutos, esperando que llegue el autobús. El autobús me está arruinando la vida.

Supervisor: Entonces el problema es el autobús.

Auxiliar: Sí.

Dramatización—Supervisión tradicional -continuación

Supervisor: Bien, sabe que es su responsabilidad llegar aquí a horario. Y si en su experiencia ese autobús no la trae aquí a horario, entonces Helen, va a tener que hacer algo para solucionarlo. Y eso significa que va a tener que venir con otro auxiliar, tomar otra ruta de autobuses o tomar un autobús que pase más temprano.

Auxiliar: Bien, si, yo, mmm...

Supervisor: ¿Está dispuesta a hacerlo? Porque su disposición para hacerlo indica si está dispuesta a hacer lo que hay que hacer para conservar este trabajo.

Auxiliar: Trataré. Lo que pasa es que...a veces me puede ser difícil tomar un autobús más temprano. Pero trataré.

Supervisor: Helen, necesito que haga más que decir que va a hacer un esfuerzo. Necesito saber que está dispuesta a hacerlo, porque la necesito aquí a las 3:00. Debe tomar esto como una advertencia verbal. Si llega nuevamente tarde, escribiré un informe.

Auxiliar: Voy a esforzarme. No se preocupe.

Supervisor: Está bien.

Auxiliar: ¿Me va a echar o castigar?

Supervisor: No la voy a echar. Voy a asumir que su palabra vale y que se encargará de estar aquí todos los días a las 3:00.

Auxiliar: Esto no volverá a ser un problema.

Dramatización – *Capacitación de supervisores*

Supervisor: Helen, ya hace dos semanas que trabaja aquí. ¿Cómo va todo?

Auxiliar: Todo bien.

Supervisor: Le pedí que viniera a verme porque entiendo que tuvo un problema con varias llegadas tarde durante las dos semanas pasadas.

Auxiliar: Ah, sí, unas pocas veces solamente Sí.

Supervisor: Lo que tengo escrito aquí—de una conversación que usted tuvo con Lisa, la enfermera a cargo—es que llegó tres veces tarde, martes y jueves de la semana pasada y nuevamente el martes pasado. En cada una de esas ocasiones, llegó 15 ó 45 minutos tarde, e incluso más de una hora tarde en una oportunidad. Así es que me imagino que algo le debe estar pasando que le causa este problema y me gustaría que me hablara de eso.

Auxiliar: Mmm. Intentaré corregirlo. Es que...los autobuses a veces se atrasan, y allí estoy esperando algunas veces de 15 a 20 minutos. Muchas veces no llega a horario.

Supervisor: Debe ser muy frustrante.

Auxiliar: ¡Sí! ¡Es muy frustrante! No sé cuánto cobran esos conductores, pero deberían descontarles por eso.

Supervisor: Mm-hmm. Tiene consecuencias muy graves para Ud. Es algo que no puede controlar.

Auxiliar: Claro. ¡No puedo llegar al trabajo a horario! Me pongo tan furiosa que me sale humo de las orejas.

Dramatización—Capacitación de supervisores—continuación

Supervisor: Entonces, Helen, es evidente que usted tiene un problema en cuanto a poder confiar en el autobús. No tomo autobuses, así que no he tenido un problema así. Le debe resultar muy difícil.

Auxiliar: Sí.

Supervisor: Y comprendo que no es fácil llegar hasta aquí con el autobús a diario.

Auxiliar: A veces cuando se hace tarde, es...muy molesto.

Supervisor: Supongo que no tiene otra opción más que el autobús, ¿no? ¿Sólo puede venir en autobús?

Auxiliar: Exacto. No tengo auto. No manejo.

Supervisor: Ajá. ¡Qué problema! Entonces, tenemos una situación en la que el autobús no es confiable, entonces no siempre puede llegar aquí a horario. Pero por otro lado, estoy seguro de que se da cuenta de lo importante que es llegar a horario.

Auxiliar: Bueno, sí. Por supuesto. Tengo que cuidar a mis residentes. Alguien tiene que estar aquí para ocuparse de los residentes.

Supervisor: Exacto. Y como sabe, con frecuencia tenemos insuficientes auxiliares. De modo que su puntualidad es realmente importante. Su presencia es importante para hacer el trabajo, pero también es importante para algunos residentes en especial, como sabe.

Auxiliar: Ajá.

Supervisor: Me he enterado que ha establecido muy buenas relaciones, especialmente con la Sra. Smith y la Señorita Alicia.

Auxiliar: Ah, sí. Son fantásticas. Lo pasamos bien.

Supervisor: La quieren de verdad.

Auxiliar: ¿De verdad? Bueno, es...bueno saberlo.

Dramatización—Capacitación de supervisores—continuación

Supervisor: Helen, me gustaría que esto funcionara. Mucho. Porque realmente apreciamos tenerla aquí, pero no podemos dejar que esta situación continúe, que usted llegue tarde. Así que me pregunto si podemos entre las dos pensar opciones posibles para Ud, para ver cómo resolver esto. ¿Le es posible tomar un autobús más temprano, para poder estar segura de llegar a horario?

Auxiliar: Bien, me resulta difícil tomar un autobús más temprano, en realidad. De donde vengo.

Supervisor: ¿Está dispuesta a decirme de dónde viene? Porque a lo mejor puedo ayudarle a resolver esto.

Auxiliar: Bien...supongo. Tengo otro trabajo de dedicación parcial brindando servicios particulares para un cliente.

Supervisor: ¿Va la casa de un paciente?

Auxiliar: Exacto. Se supone que termino a las 2:00, pero ella tiene tantas necesidades. No me gusta irme cuando hay cosas que no se han hecho todavía, y a ella no le gusta verme ir. Así que a veces me es difícil irme. Pero...

Supervisor: No me sorprende, por lo que he visto de usted aquí y el apego que tiene a los residentes. No me sorprende saber que le cuesta dejar a un cliente que realmente la necesita.

Auxiliar: Sí. Supongo que soy bastante afectuosa.

Supervisor: Eso es evidente. No queremos que pierda esa cualidad. Pero parece que el afecto que siente hacia esa cliente le impide salir de la casa a tiempo, y eso es importante para Ud, ¿no?

Auxiliar: Sí. Es realmente importante. Prometo que no volverá a suceder. Me voy a asegurar de dejar su casa a tiempo. Lo prometo.

Dramatización—Capacitación de supervisores—continuación

Supervisor: Helen, confío que usted cree esto y en verdad quiere cambiar.

Auxiliar: Realmente, sí.

Supervisor: Pero, como es tan afectuosa, no estoy convencido de que en unas dos semanas no vuelva a la misma cosa con su cliente. Así es que pienso que nos resultaría útil pensar en las estrategias que podría usar, para estar segura de que va a dejar esa casa a tiempo.

Auxiliar: De acuerdo.

Supervisor: ¿Qué le daba resultado los días en que llegaba aquí a horario?

Auxiliar: Bueno, la mayoría de las veces el autobús de las 2:30 vino puntualmente. Eso es lo más importante. Y en dos ocasiones, me las arreglé para salir a tiempo para tomar el autobús anterior, el de las 2:10.

Supervisor: Entonces, si sale de la casa a tiempo, se las puede arreglar para tomar el autobús anterior. E incluso si ese autobús viene un poco retrasado, aún puede llegar aquí a horario. ¿Es correcto?

Auxiliar: Sí. Lo único que necesito es salir a horario.

Supervisor: Mm-hmm. Su clienta la quiere y la necesita y le gusta que usted esté allí. ¿Pero retirarse a horario no es un tema que afecte su salud ni su seguridad, verdad?

Auxiliar: Correcto. Ella está bien sin mí.

Supervisor: Helen, es evidente que usted no puede ejercer control sobre el autobús. Pero sí tiene control sobre la hora de salida de la casa de su clienta, aunque no lo parezca.

Auxiliar: Sí, supongo que eso es verdad.

Supervisor: ¿Qué le parece que daría resultado en su caso, para recordárselo? Y para recordarle que hay consecuencias graves si no se retira a horario?

Dramatización—Capacitación de supervisores—continuación

Auxiliar: Bueno...Podría pensar en todas las personas que aquí me necesitan también. Y que tengo que irme porque podría perder mi trabajo y eso sería terrible. Si le digo esto a mi clienta, eso podría ayudar. Porque ella también me tiene afecto. Tal vez si ella tiene muchas cosas para que yo haga y no hay más tiempo, podríamos hacer una lista y me puedo asegurar de hacerlas la próxima vez.

Supervisor: ¡Fantástico! Parece que ha tenido práctica en establecer prioridades y poner límites en otros aspectos de su vida.

Auxiliar: Ah, con mis hijos, todos los días. Quieren tener tanto de mí.

Supervisor: Si los hijos no nos enseñan a poner límites, nada lo hará. Entonces tiene varias opciones diferentes. Tales como recordar que hay gente que la necesita en este centro, recordar que su trabajo aquí está en peligro, y contarle a su clienta este problema para que la ayude a irse a tiempo. Y también tuvo la gran idea de hacer una lista al finalizar el trabajo con ella cada día, de las cosas que será necesario hacer la próxima vez. ¿Le parece que todo esto dará resultado?

Auxiliar: Si, creo que sí. Estoy segura de que va a ayudarme. Nunca lo pensé de esa manera.

Supervisor: Lo que me impresiona es que está por cambiar algo con su clienta que se ha estado dando por un tiempo—usted le ha permitido que la retenga más tiempo del previsto, porque usted es una persona amable y afectuosa. Es posible que ella se resista un poco al principio.

Auxiliar: Ah, sí, es combativa.

Supervisor: Va a tener que ser fuerte. Y es posible que también necesite un poco de apoyo de afuera. Y estoy dispuesta a brindarle ese apoyo.

Auxiliar: Maravilloso.

Dramatización—Capacitación de supervisores—continuación

Supervisor: Me gustaría que hiciéramos una especie de contrato, que venga y me cuente cómo le va con este tema. No en el sentido de que la estoy controlando, sino en el sentido de que deseo apoyarla. Es difícil cambiar los patrones que han funcionado por un tiempo.

Auxiliar: Sí.

Supervisor: Entonces ¿qué le parece? La semana próxima—martes y viernes—voy a su piso a verla y analizamos juntas cómo va todo.

Auxiliar: Martes y viernes. Estaré atenta a su llegada.

Supervisor: Lo pondré en mi agenda. Tal vez debería anotarlo, también.

Auxiliar: Está bien.

Supervisor: Vendré y la veré en su área de trabajo.

Auxiliar: ¡Venga a las 3:00! Allí estaré.

Supervisor: ¡Fantástico! De acuerdo con nuestra normativa, voy a considerar esta conversación como una sesión de perfeccionamiento. Necesito decirle, sin embargo, que si llega tarde nuevamente, pasará a su legajo personal, y tendremos que diseñar un plan correctivo.

Auxiliar: Eso no pasará.

Supervisor: Confío en que no. Ha sido un placer hablar con Ud, Helen.

Auxiliar: Para mí también.

Qué hace un capacitador de supervisores

Establecer una relación con el auxiliar

- Demostrar interés en la persona
- Definir el tono: Establecer un lugar seguro
- Demostrar confianza en la persona
- Controlar las emociones personales de modo que no dificulten la forma de escuchar

Presentar el problema con claridad

- Plantear el problema en términos claros, objetivos, sin emitir juicios
- Ponerlo dentro del contexto de otras conductas y atributos positivos
- Echar las bases para una futura orientación

Recabar información sobre el punto de vista del auxiliar

- Formular preguntas con final abierto
- Escuchar activamente
- Reconocer el punto de vista del auxiliar
- Reflexionar sobre lo dicho (paráfrasis)

Involucrarse en la resolución de problemas con el auxiliar

- Mantener la atención centrada en conductas relacionadas con el trabajo
- Discutir opciones
- Pedir ideas, ofrecer sugerencias
- Ofrecer información/ hacer preguntas sobre el efecto de las decisiones
- Presentar nuevas posibilidades
- Solicitar hechos

Hacer que el auxiliar se comprometa a dar los pasos necesarios

- Llegar a un acuerdo mutuo sobre la naturaleza del problema
- Planificar/ establecer metas en conjunto
- Determinar la responsabilidad de cada uno para tomar decisiones específicas y mensurables
- Cumplir con la responsabilidad asumida

Comparación de la supervisión tradicional y de capacitación

Supervisión tradicional	Capacitación de supervisores
<ul style="list-style-type: none">■ Identificar temas que deben ser resueltos.■ Explicar las reglas de manera clara.■ Explicar las consecuencias de romper las reglas.■ Ofrecer soluciones posibles para el problema.■ Pedir o indicar al auxiliar el cumplimiento de las reglas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none">■ Establecer una relación con el trabajador.■ Ser claro en la presentación del problema.■ Recabar información sobre el punto de vista del auxiliar.■ Involucrarse en la resolución de problemas con el auxiliar.■ Hacer que el auxiliar se comprometa a dar los pasos necesarios.

Cuatro habilidades principales de capacitación

- **Escuchar activamente:** Usar habilidades tales como el lenguaje corporal, la paráfrasis y las preguntas aclaratorias para escuchar atentamente y asegurar la comprensión.
- **Ejercer auto-control:** Dejar de lado las reacciones emocionales y otros bloqueos de nuestra capacidad para escuchar que pueden dificultar oír el punto de vista del auxiliar.
- **Cultivar la auto-percepción:** Ser consciente de suposiciones y parcialidades que conducen a prejuizar a los auxiliares y a otros.
- **Presentar el problema:** Usar un lenguaje objetivo para identificar problemas de desempeño y lograr que el auxiliar asuma su responsabilidad.

3

Apuntes: Módulo 3

Apunte 10: Escuchar activamente

Apunte 11: Cómo parafrasear

Apunte 12: Cómo formular preguntas aclaratorias con final abierto

Apunte 13: Hoja de trabajo sobre paráfrasis y preguntas aclaratorias con final abierto

Apunte 14: Diseños geométricos para “Espalda con espalda”

Escuchar activamente

Escuchar es fundamental para establecer una comunicación clara y efectiva. En la capacitación de supervisores, es esencial tener un nivel muy consciente para escuchar. Esto se denomina “escuchar activamente”.

Escuchar activamente—es decir, escuchar con toda la atención concentrada en el hablante—implica:

- Usar un lenguaje corporal positivo para comunicarse en forma no verbal. El término “Lenguaje corporal” se refiere a la manera en la que la gente se comunica a través de expresiones faciales, postura y gestos.
- Paráfrasis—es decir, repetir con nuestras propias palabras lo que el hablante ha dicho para asegurar la comprensión.
- Hacer preguntas con final abierto para aclarar o recabar información adicional. Estas preguntas comienzan habitualmente con *cómo*, *qué* o *por qué*.

Escuchar activamente es la habilidad subyacente en la capacitación de supervisores por las siguientes razones:

- Si las personas escuchan con toda su atención, recuerdan y comprenden más lo que se está comunicando. Por otra parte, cuando escuchan sin prestar atención pierden mucho de lo que se está comunicando.
- El hablante se siente estimado y apreciado cuando se lo escucha con atención. El hablante se ofende o se siente poco apreciado cuando no se lo escucha, o se lo escucha sin prestarle atención.

Cómo parafrasear

¿Le escuché decir... ?

Dijo...

Entonces, pienso que dijo...

Está bien, entonces lo que le oí decir es...

Entonces, entiendo que dijo...

¿Le oigo decir que...?

Está diciendo que...

Estoy en lo cierto que le oí decir...

Creo que está diciendo...

Entonces, está diciendo...

Está bien, déjeme ver si entendí lo que dijo...

Cómo hacer preguntas aclaratorias con final abierto

¿Qué me puede decir sobre...?

¿Qué más me puede decir sobre...?

¿Cómo sucedió eso?

¿Qué pasó luego/antes...?

¿Qué le hizo tomar esa decisión?

¿Cómo se siente acerca de...?

¿Que sentía/pensaba cuando ...?

Hoja de trabajo sobre paráfrasis y preguntas aclaratorias con final abierto

1. “No vengo a ofrecerme como voluntaria para horas extras. Simplemente necesito preguntarle mi horario de la semana próxima.”

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

2. “Siento que no pude venir ayer a la capacitación. Estaba tan cansada. No puedo mantener los ojos abiertos de tan cansada que estoy”.

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

3. “La enfermera me dijo que tenía que venir a verla. Ella me dijo que usted no quería que yo trabajara en esa unidad. Aquí estoy, ¿adónde debería ir ahora?”

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

4. “No tengo la culpa, la tiene él—¡trabajar con él es una pesadilla! Usted no sabe porque no lo ve. ¡Deben haber necesitado auxiliares certificados desesperadamente para contratarlo!”

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

5. “Sé que llegué tarde. No volverá a suceder—déme una oportunidad, tiene que creerme”.

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

Hoja de trabajo de paráfrasis y preguntas aclaratorias con final abierto

1. “Siento no haber venido a nuestra cita de ayer. Me he estado sintiendo muy cansada. Estoy tan cansada que apenas puedo abrir los ojos”.

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

2. “La coordinadora me llamó para decir que yo tenía que dejar mi caso. Me dijo que tenía que volver a la oficina para buscar otro caso. Así que aquí estoy”.

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

3. “No me importa lo que diga, no volveré a este cliente de nuevo. Y no me diga que va a escribir un informe; nada que usted me pueda decir me hará volver”.

Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

4. “Sé que nuevamente llegué tarde. Juro que si me da una oportunidad, esto no va a seguir pasando, tiene que creerme”.

Paráfrasis:

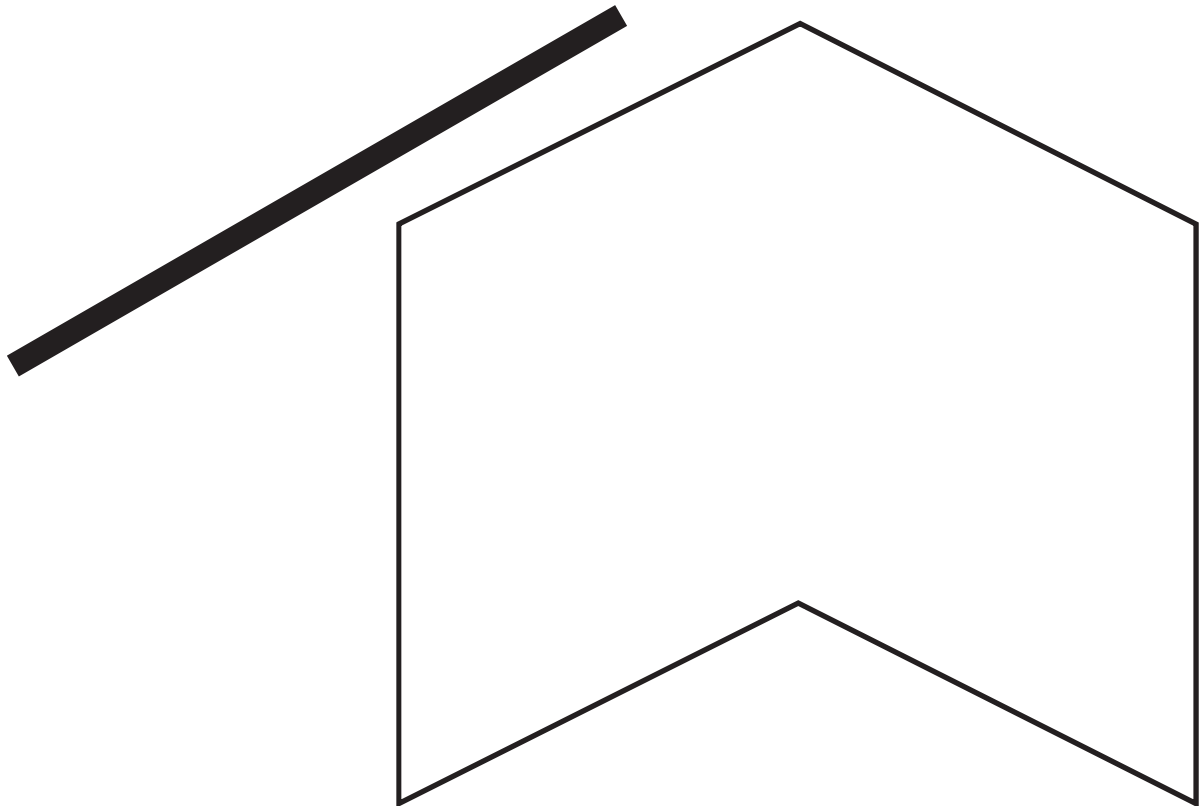
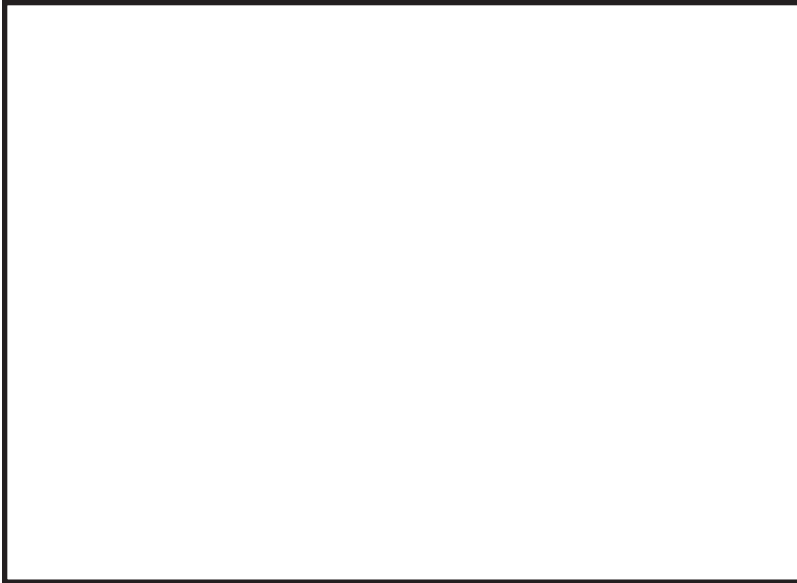
Preguntas aclaratorias con final abierto:

5. “Vine hasta aquí porque me estoy quedando sin guantes. Pero ya que estoy aquí, pensé que podría ver nuevamente si hay posibilidad de tener más horas. Realmente necesito más horas”.

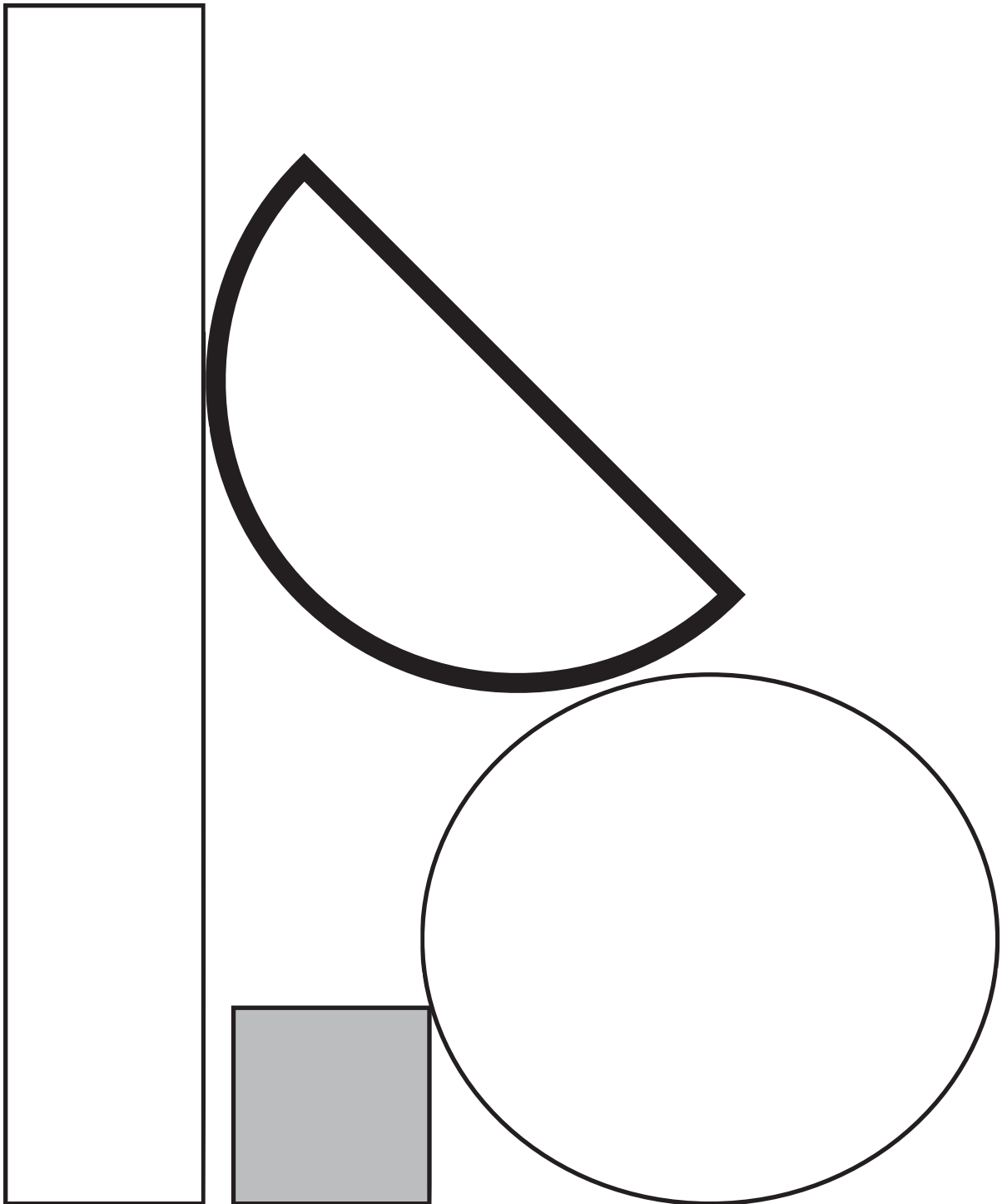
Paráfrasis:

Preguntas aclaratorias con final abierto:

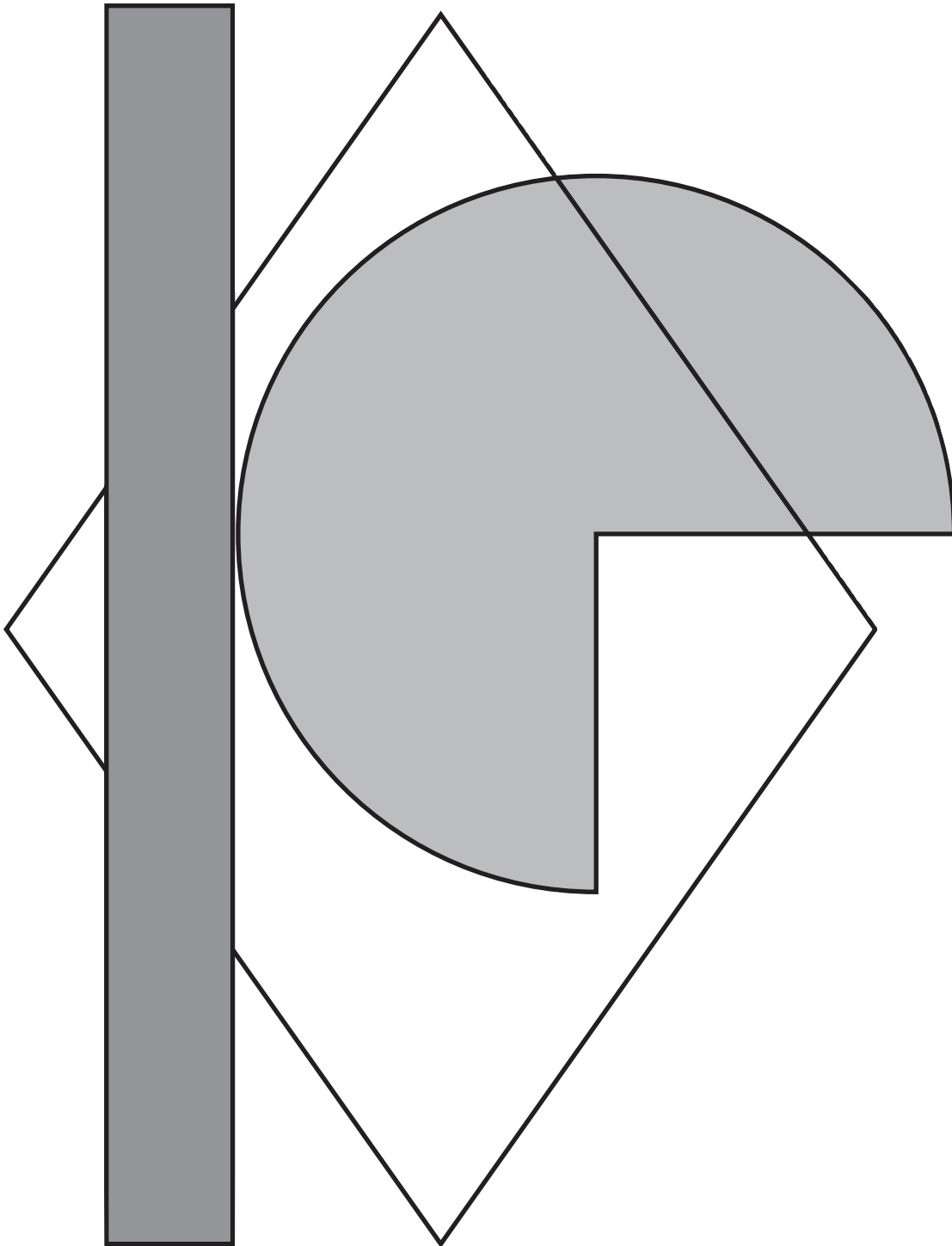
Diseño para “Espalda con espalda” 1



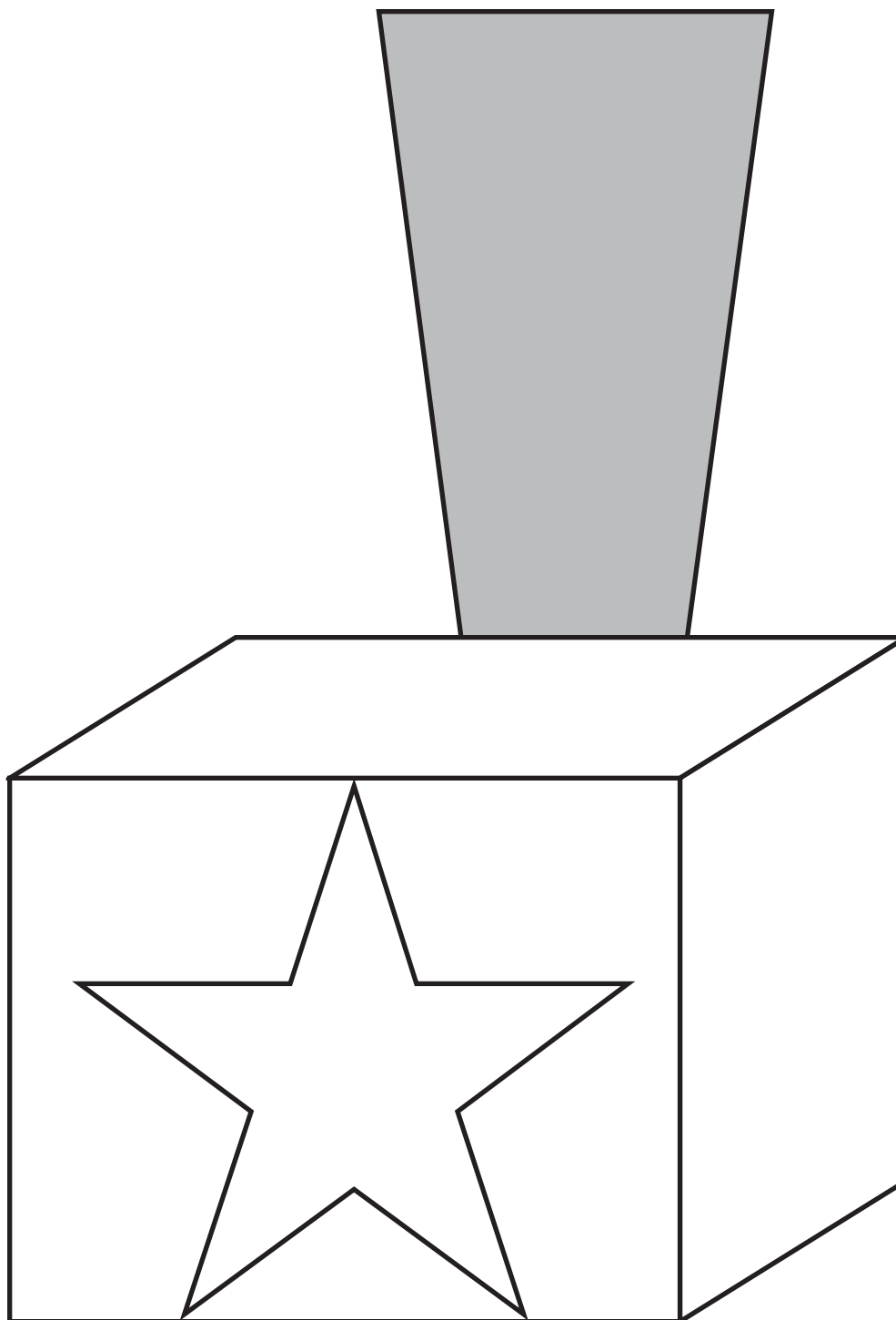
Diseño para “Espalda con espalda” 2



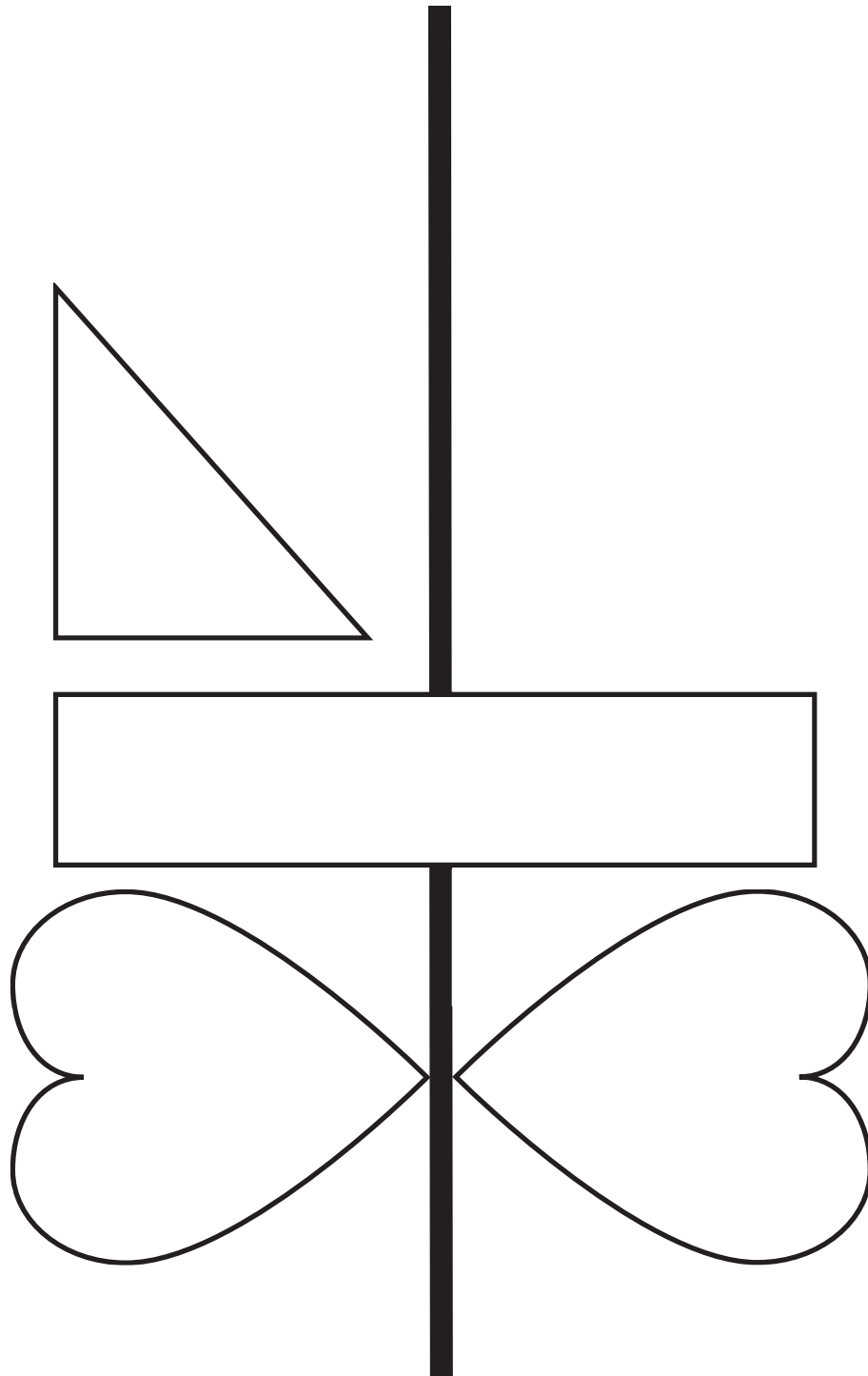
Diseño para “Espalda con espalda” 3



Diseño para “Espalda con espalda” 4



Diseño para “Espalda con espalda” 5



4

Apuntes: Módulo 4

Apunte 15: Decisión de tomar distancia

Apunte 16: Tomar distancia – Panorama

Apunte 17: Tomar distancia – Cuando los sentimientos dificultan la manera de escuchar

Apunte 18: Dramatizaciones de supervisión para tomar distancia y parafrasear

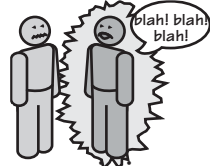
Apunte 19: Bloqueos de la capacidad de escuchar

Decisión de tomar distancia

A veces usted se enfrenta a situaciones y personas que evocan una respuesta emocional —ya sea ira, dolor, frustración, desesperanza o tristeza. Cuando usted está en un estado emocional, escuchar se torna difícil y la comunicación se “carga”. Siempre hay una *opción* en la manera que responde.

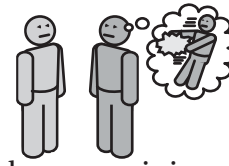
Cuando una persona le provoca emociones, usted tiene una opción

Opción A
Responder basándose en sus emociones



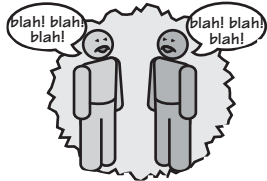
- Defender sus opiniones.
- Preparar su respuesta.

Opción B
Tomar distancia de sus emociones



- Suspender sus opiniones, y dejarlas de lado.
- Escuchar activamente, sin bloqueos ni juicios.

El intercambio adquiere una carga emocional para ambos



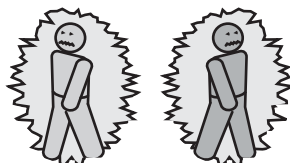
- Cada uno busca evidencia para respaldar sus opiniones.
- Cada uno descarta la evidencia en contra

Involúcrese en un diálogo “sin carga”



- Busque nueva información o percepciones con interés.
- Esté abierto a cambiar de opinión.

Resultado



Resultado



La opción A normalmente lleva a:	La opción B normalmente lleva a:
<ul style="list-style-type: none">■ Dificultad para pensar claramente■ Incapacidad de escuchar■ Dificultad para ser abierto a creer o confiar en la otra persona■ Tendencia a emitir juicio■ Sentimiento de estar justificado o ser moralmente superior■ Tendencia a culpar a la otra persona■ Posibilidad de abrigar sentimientos de enojo, resentimiento o desconfianza■ La profecía destinada a cumplirse— en el futuro, probablemente la otra persona actuará de la forma negativa esperada.	<ul style="list-style-type: none">■ Pensamiento claro■ Comunicación más apropiada■ Más comprensión para los que piensan, ven y creen de manera diferente■ Posibilidad de responder sin emitir juicios■ Posibilidad de obtener más información y por lo tanto una mejor comprensión de la situación total■ Posibilidad de calmar los ánimos■ Posibilidad de establecer confianza■ Resolución de problemas que involucra a ambas partes, y que se traduce en que ambos se hagan cargo de la solución■ La profecía destinada a cumplirse— en el futuro, probablemente la persona actuará de la forma positiva esperada.

Tomar distancia – Panorama

Tomar distancia: La capacidad de ganar control emocional en situaciones estresantes.

- La capacidad de un supervisor para manejar bien una situación estará determinada por su capacidad de permanecer calmo y pensar claramente.
- “Tomar distancia” es poder hacer una pausa, controlar las emociones, y observar y evaluar claramente la situación del problema.
- Después de tomar distancia por unos momentos, el supervisor puede asegurarse de que entiende lo que está pasando y pedir información adicional, si es necesario.
- La buena comunicación y la resolución de problemas sólo pueden provenir de un pensamiento claro y objetivo.

Pasos para tomar distancia

1. Observar las reacciones emocionales y juicios.
2. “Congelar” la reacción -débela a un lado.
3. Centrar la atención nuevamente en la otra persona.

Tomar distancia – Cuando los sentimientos dificultan la manera de escuchar

¿Qué conductas, personas o situaciones provocan sus emociones?

- Escucho la misma queja una y otra vez.
- Alguien rehúsa responsabilizarse de un problema.
- Me siento personalmente culpado o atacado y por lo tanto estoy a la defensiva.
- Tengo la impresión de estar fallando o de haber hecho algo mal.
- El tema me toca muy de cerca.
- Me echan la culpan por algo que no es mi culpa.
- Pienso que la otra persona está mintiendo.
- Sé que tengo razón .
- Creo que una persona tiene razón y la otra está equivocada.
- Mi idea es brillante y la otra persona no la quiere aceptar.
- Pienso que esto no tiene fin y no tengo tiempo para ello.
- La conducta de alguien me recuerda a mi madre/esposa/o/ex...
- Estoy cansada, estresada, o simplemente no estoy de humor.
- Otros. _____

¿Qué es lo que hace en general (cuál es su estrategia habitual para tomar distancia) para calmarse? Identifique un método para usar en el momento y uno para prepararse antes de una situación estresante. _____

Dramatizaciones de supervisión para tomar distancia y parafrasear

La meta de estas dramatizaciones es practicar tomar distancia y usar paráfrasis para escuchar y recoger información. Su desafío es mantener la calma y recoger información acerca del problema real, y no en enredarse en qué “complicado” es el auxiliar.

Lea los escenarios y elija una dramatización con su grupo. Elija un escenario que se asemeje a una situación que podría encontrar en su ambiente de trabajo. Usted re-presentará al supervisor, y el instructor, al auxiliar.

1. La supervisora de enfermería dice que le pidió a la auxiliar venir porque está preocupada pues la auxiliar ha estado llegando de 5 a 15 minutos tarde al piso asignado para la semana. El auxiliar dice que todo está bien y pregunta por qué se quejan de 5 estúpidos minutos.
2. La auxiliar irrumpe en la oficina del supervisor, y exige saber por qué la han quitado de su caso. Afirma que el supervisor escuchó solamente la queja del familiar y no su parte de la historia.
3. La auxiliar viene a ver al supervisor porque necesita trabajar a tiempo parcial en lugar de total. Empieza a llorar y dice que está tan estresada que se está volviendo loca, pero no sabe cómo va a alimentar a sus hijos si reduce su tiempo de trabajo.
4. El supervisor le explica al auxiliar por qué escribió un informe sobre ella, que faltar sin aviso siempre se traduce, automáticamente, en un informe. La auxiliar dice que conoce a otros auxiliares que han hecho cosas peores y nunca les hicieron un informe. Dice que sabe que el supervisor la odia y que siempre la persigue.
5. La auxiliar vive quejándose. Habla en tonos quejumbrosos sobre lo exhausta que está, de como nunca le dan un respiro, de como nada va bien en su vida.

6. Usted va caminando por el pasillo y nota que tres pacientes están llamando. Llama a una auxiliar de enfermería certificada y le pregunta por qué nadie ha respondido a los timbres de llamada. Ella dice, “¿Le parece que no tengo nada que hacer? ¿Por qué no le pregunta a Beatrice “la que nunca hace nada”? Esos son sus residentes, no los míos.”
7. El auxiliar dice que tiene que dejar el empleo. Se la ve disgustada pero dice que no quiere hablar sobre el tema; simplemente quiere saber qué papeleo tiene que hacer.
8. La auxiliar tiene una hija sin hogar y con un hijo pequeño. La auxiliar le pide consejo al supervisor acerca de cómo ayudar a su hija. Cuando el supervisor dice que se apena y que desearía poder ayudar, la auxiliar le pide al supervisor que llame a albergues y pensiones para averiguar qué normativas tienen y decidir cuál es el mejor lugar.

Dramatizaciones de supervisión para tomar distancia y parafrasear

La meta de estas dramatizaciones es practicar tomar distancia y usar paráfrasis para escuchar y recoger información. Su desafío es mantener la calma y recoger información acerca del problema real, y no en enredarse en qué “complicado” es el auxiliar.

Lea los escenarios y elija una dramatización con su grupo. Elija un escenario que se asemeje a una situación que podría encontrar en su ambiente de trabajo. Usted representará al supervisor, y el instructor, al auxiliar.

1. La supervisora dice que le pidió a la auxiliar que viniera porque está preocupada pues la auxiliar ha estado llegando de 5 a 15 minutos tarde toda la semana. La auxiliar dice que todo está bien y pregunta por qué se quejan de 5 estúpidos minutos.
2. La auxiliar irrumpe en la oficina del supervisor, y exige saber por qué la han quitado de su caso. Afirma que el supervisor escuchó solamente la queja del familiar y no su parte de la historia.
3. El auxiliar viene a ver al supervisor para pedir más horas. Empieza a llorar y dice que no puede alimentar a sus hijos con lo que gana.
4. El supervisor le explica al auxiliar por qué escribió un informe sobre ella, que faltar sin aviso siempre se traduce, automáticamente, en un informe. La auxiliar dice que conoce a otros auxiliares que han hecho cosas peores y nunca les hicieron un informe. Dice que sabe que el supervisor la odia y que siempre la persigue.
5. La auxiliar vive quejándose. Habla en tonos quejumbrosos sobre lo exhausta que está, de como nunca le dan un respiro, de como nada va bien en su vida.

6. Usted está haciendo una visita de supervisión al hogar, y el cliente parece estar particularmente agitado y se queja de que su casa es un desastre. Usted va a la cocina para preguntar al auxiliar qué ha estado pasando y ella dice, “¿Entonces usted quiere que sea la sirvienta, también? Ella no quiere que haga nada de lo que está en su plan de cuidados, ¿y ahora usted me pregunta cuál es el problema? ¿Acaso es usted quien la va a bañar en la cama, enfermera agrandada? ”
7. La auxiliar dice que tiene que dejar el empleo. Se la ve disgustada pero dice que no quiere hablar sobre el tema; simplemente quiere saber qué papeleo tiene que hacer.
8. La auxiliar tiene una hija sin hogar y con un hijo pequeño. La auxiliar le pide consejo al supervisor acerca de cómo ayudar a su hija. Cuando el supervisor dice que se apena y que desearía poder ayudar, la auxiliar le pide al supervisor que llame a albergues y pensiones para averiguar qué normativas tienen y decidir cuál es el mejor lugar.

Bloqueos de la capacidad de escuchar

Escuchar es la habilidad de comunicación más fundamental e importante. La mayoría del tiempo, la gente parece estar escuchando o lo simula, cuando en realidad no lo está—está pseudo-escuchando.

Todos pseudo-escuchan a veces. Los problemas surgen cuando es importante escuchar bien o cuando la gente pseudo-escucha la mayoría del tiempo.

Usted puede ser más consciente de si pseudo-escucha al notar los bloqueos de la capacidad de escuchar que usa. Estar consciente de los bloqueos de la capacidad de escuchar posibilita no usarlos o usarlos con menos frecuencia.

Diez bloqueos comunes de la capacidad de escuchar*

1. **Ensayos.** No puede escuchar realmente porque está practicando lo que va a decir luego. Puede parecer como que está escuchando, pero su mente está funcionando a mil por hora porque tiene una historia para contar o trata de decir algo.

Ejemplos:

2. **Lectura de la mente**—Más que prestar atención a lo que la otra persona está diciendo realmente, usted está tratando de adivinar lo que en verdad está pensando o sintiendo. Los que leen la mente hacen suposiciones de lo que la gente quiere decir y de qué manera la gente reacciona con ellos, basándose, por lo general, en el lenguaje corporal y otras pistas no verbales de la otra persona.

Ejemplos:

- Continúa en la página siguiente

*Este material está adaptado de Matthew McKay, Martha Davis y Patrick Fanning, *Mesages: The Communication Skills Book* (Oakland, CA: New Harbinger, 1995).

Diez bloqueos comunes de la capacidad de escuchar—continuación

3. **Comparación**—Le resulta difícil escuchar porque está tratando de ver quién es más listo, más comprensivo, más competente—usted o la persona que está hablando. No puede absorber mucho porque está tratando de ver si usted está a la altura de las circunstancias.

Ejemplos:

4. **Filtrado**—Usted escucha algunas cosas y otras, no. Presta suficiente atención para escuchar solamente lo que siente que necesita escuchar, luego su mente se distrae. O puede usar un filtro para evitar escuchar las cosas que son negativas, críticas o desagradables. Es como si algunas palabras nunca fuesen dichas.

Ejemplos:

5. **Juicios**—Usted descarta a otros a partir de quién son o lo que dicen. No está escuchando de verdad sino que está experimentando una reacción visceral.

Ejemplos:

6. **Ensoñación**—Usted está escuchando parcialmente, y súbitamente las palabras de la persona evocan una serie de pensamientos privados. Su mente se distrae, y ya no oye más lo que la persona está diciendo. Usted es propenso a ensoñaciones cuando está aburrido o ansioso.

Ejemplos:

Diez bloqueos de la capacidad de escuchar comunes—continuación

7. Identificación—Las palabras de una persona le recuerdan algo de su propia experiencia, así que ahora no está escuchando sus palabras sino que está pensando sobre lo que le pasó a usted. Con frecuencia usted espera que la persona termine para poder contar su propia historia.

Ejemplos:

8. Recomendación—Antes de que la gente llegue a decir lo que realmente le está causando problemas, usted se adelanta con sugerencias para resolver el problema. Antes de que terminen de hablar, usted ya está pensando qué hacer.

Ejemplos:

9. Antagonismo—Usted disiente rápidamente—con frecuencia escucha sólo los puntos para debatir. Esto suele suceder cuando tiene fuertes opiniones formadas sobre un tema. Una forma de antagonismo es el desaire, cuando usa observaciones sarcásticas para trivializar o descartar el punto de vista de otra persona. Otro es rebajarse—disminuirse cuando recibe un halago.

Ejemplos:

10. Conciliación—Usted es amable, agradable y comprensivo pero en realidad no escucha. En general, usted estará de acuerdo con lo que se dice, sin absorberlo en realidad. De esta manera, es posible que usted sea condescendiente. Este bloqueo de la capacidad de escuchar se usa con frecuencia con niños y gente mayor.

Ejemplos:

Identifique sus bloqueos de la capacidad de escuchar más comunes.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Piense cómo se presentan estos bloqueos para usted, especialmente en el contexto de la supervisión.

¿Qué le ayudará a estar consciente de que está usando estos bloqueos?

¿Qué estrategias puede usar para volver a escuchar activamente cuando reconoce que su capacidad de escuchar está bloqueada pero realmente desea escuchar?



Apuntes: Módulo 5

Apunte 20: Dramatización – Ausentismo sin aviso

Apunte 21: Inventario de estilos personales

Dramatización – Ausentismo sin aviso

Los actores

(por orden de aparición):

Renée, una auxiliar de enfermería en el hogar de ancianos de Elmwood

Pamela, hermana de Renée

Srta. Brown, encargada de una guardería infantil

Johnny, novio de Renée

Dr. Perry, pediatra

Vanetta, vecina de Renée

Theresa Jones, supervisora de 7 a 11 en el hogar de ancianos de Elmwood

Narrador

Directivas para las actividades

Renée y el narrador necesitan copias de todo el guión. Los restantes actores reciben sólo la escena donde aparecen.

El instructor que hace el papel de Renée se sienta en el centro del escenario. El narrador está a un lado con los otros actores. Cuando el narrador presenta a los personajes, los actores se unen a Renée en escena. Los actores leen sus escenas y luego se sientan con el público.

Escena 1: Pamela

Narrador: Pamela, la hermana de Renée, llama a las 5:55 a.m.

Pamela: *Renée, estoy muy descompuesta. Estuve vomitando toda la noche y estoy tan débil que apenas me puedo poner de pie. Lo siento, nena, pero no puedo de ninguna manera ir y cuidar a los chicos hasta que llegue el autobús. Sabes que lo haría si pudiera, ¿no? Te llamo luego.*

Renée: Me las arreglaré. Voy a llamar a la guardería.

Escena 2: La Srta. Brown

Narrador: La Srta. Brown, administradora de la guardería infantil We Care Child Care Center, contesta el teléfono a las 6:05 a.m.

Renée: Hola, Srta Brown, habla Renée Jenkins, la mamá de Nicolle. ¿Es posible pedirle que me haga un gran favor? Cuando deje a Nicolle esta mañana a las 6:45, me podría cuidar a Gene y Marcella hasta que la escuela abra a las 8? Está en la misma calle y ellos pueden ir caminando hasta allí. Le agradecería mucho su ayuda, Srta Brown. Necesito llegar al trabajo antes de las 7, y mi hermana que suele quedarse con los niños más grandes no puede venir hoy. ¿Puede hacer esto por mí? Le pagaré más dinero.

Srta. Brown: *Sra. Jenkins, la ayudaré esta vez, pero usted sabe que no puedo hacer esto habitualmente. Puedo tomar un número máximo de niños, de lo contrario perderé mi licencia. Ya tengo un salón lleno de niños lloriqueando y tosiendo que de verdad deberían estar en sus casas. Pero está bien, tráigalos por esta vez. Le cobraré solamente \$20 extra, pero hoy tendrá que pagarme en efectivo. Me deben tanto dinero y con todo este maldito papeleo de asistencia social, a veces pienso por qué sigo en este negocio. Pero ya que menciono asistencia social, quería conversar con usted a la tarde, pero ya que está en el teléfono...Según las nuevas regulaciones, con lo que usted gana con sus dos trabajos, está justo por encima del límite para el subsidio de guardería. Tengo que decirle que a partir del 1º de mayo, su tarifa por Nicolle aumentará de \$65 semanales a \$125. Siento ser portadora de malas noticias, pero yo no hago las reglas. Y es bueno que tenga trabajo, ¿no? Así que, bien, la veré con los niños a las 6:45.*

Escena 3: Johnny

Narrador: Johnny, el novio de Renée, pasa a las 6:15 a.m.

Johnny: *Hola, nena, ¿qué te pasa...? no se te ve bien. Escucha, me voy a trabajar y no tengo mucho tiempo, pero quería decirte que mi amigo Bob, el mecánico, revisó tu auto y dice que si lo llevas al taller probablemente te costará alrededor de \$500, pero que está dispuesto a hacerlo él mismo en su tiempo libre y sólo te costará la mitad—más o menos \$250, o como mucho \$300. Dice que lo puedes manejar así como está, pero que tienes que hacerlo arreglar pronto, y que él está disponible los dos próximos fines de semana. Así que llámalo. Buenas noticias, ¿no? ¡Eh! Si logras que alguien cuide de los niños esta noche, me enteré que va a haber buena música esta noche en el club... Tengo que correr, te veo luego.*

Escena 4: El Dr. Perry

Narrador: El teléfono suena a las 6:20 a.m., cuando Johnny se va. Habla el Dr. Perry, pediatra del City Hospital.

Dr. Perry : *¿La Sra. Renée Jenkins? Habla el Dr. Perry, del City Hospital. Tenemos los resultados de los análisis que le hicimos a Nicolle cuando la trajo a emergencias hace dos noches. Me gustaría que la trajera nuevamente para hacerle más análisis. Los niveles son suficientemente altos como para preocuparse, así es que necesitamos hacerle más análisis. No se alarme, Sra. Jenkins, pero con todos los problemas de salud que tiene, necesitamos estar seguros de lo que le está pasando a la pequeña Nicolle. Tráigala hoy, lo más pronto posible. Simplemente vaya al área de consultorios externos y le dirán a dónde ir. No deje de traerla, Sra. Jenkins. Aunque no tenga dolores ahora, la salud de su hija es importante.*

Escena 5: Vanetta

Narrador: El timbre de la puerta suena a las 6:30 a.m.; es la vecina de Renée, Vanetta.

Vanetta: *Ah, qué bien, te encuentro antes de que te vayas. Te quería informar sobre el trabajo en la compañía de telemarketing donde trabajo. Sabes que el plazo final es este viernes. Mira, sé que ya tienes dos trabajos y que te gusta la gente mayor, pero este trabajo está bien pago y no haces más que sentarte en una oficina. No necesitas tener auto y todo lo que les interesa es que hables bien. Sé que te tomarían. Bueno, sé que protesto todo el tiempo contra esta empresa—son terribles y hay días en que gritaría si otra persona cuelga cuando la llamo. Pero uno se acostumbra, y después de tres meses te dan beneficios y vacaciones pagas y comisión sobre las ventas. Pagan bien, muchacha. Y siempre estás cansada y exhausta todo el tiempo. Simplemente léelo, ¿de acuerdo?*

Escena 6: Theresa Jones

Narrador: A las 6:40 a.m., Renée llama a Theresa Jones, la supervisora de 7 a 11 del Hogar de ancianos Elmwood, donde Renée trabaja como CNA.

Renée: Hola, habla Renée Jenkins. No puedo ir hoy. Tengo problemas personales que debo atender. Siento llamarla justo antes de mi turno. Lo siento pero tengo prisa.

Theresa Jones: *Renée, ¿tiene idea de lo difícil que es encontrar un reemplazo para su turno ahora? No las entiendo a ustedes. (suspira) Sabe, Renée, ésta es la segunda vez en la semana que llama para anunciar que no viene y eso significa que deberá ir a la oficina a ver a Margaret, la supervisora de enfermería de su turno. Asegúrese de ir a la enfermería o llámela hoy más tarde. Si ella tiene que llamarla, eso no va a ser bueno, ¿sabe a qué me refiero?*

Dramatización – Ausentismo sin aviso

Los actores

(por orden de aparición):

Renée, asistente de cuidados de la salud en el hogar para Compassionate Care

Pamela, hermana de Renée

Srta. Brown, encargada de una guardería infantil

Johnny, novio de Renée

Dr. Perry, pediatra

Vanetta, vecina de Renée

Theresa Jones, coordinadora de guardia en Compassionate Care

Narrador

Directivas para las actividades

Renée y el narrador necesitan copias de todo el guión. Los restantes actores reciben sólo la escena donde aparecen.

El instructor que hace el papel de Renée se sienta en el centro del escenario. El está a un lado con los otros actores. Cuando el narrador presenta a los personajes, los actores se unen a Renée en escena. Los actores leen sus escenas y luego se sientan con el público.

Escena 1: Pamela

Narrador: Pamela, la hermana de Renée, llama a las 5:55 a.m.

Pamela: *Renée, estoy muy descompuesta. Estuve vomitando toda la noche y estoy tan débil que apenas me puedo poner de pie. Lo siento, nena, pero no puedo de ninguna manera ir y cuidar a los chicos hasta que llegue el autobús. Sabes que lo haría si pudiera, ¿no? Te llamo luego.*

Renée: Me las arreglaré. Voy a llamar a la guardería.

Escena 2: La Srta. Brown

Narrador: La Srta. Brown, administradora de la guardería infantil We Care Child Care Center, contesta el teléfono a las 6:05 a.m.

Renée: Hola, Srta Brown, habla Renée Jenkins, la mamá de Nicolle. ¿Es posible pedirle que me haga un gran favor? Cuando deje a Nicolle esta mañana a las 7, me podría cuidar a Gene y Marcella hasta que la escuela abra a las 8? Está en la misma calle y ellos pueden ir caminando hasta allí. Le agradecería mucho su ayuda, Srta Brown. Necesito llegar al trabajo antes de las 8, y mi hermana que suele quedarse con los niños más grandes no puede venir hoy. ¿Puede hacer esto por mí? Le pagaré más dinero.

Srta. Brown: *Sra. Jenkins, la ayudaré esta vez, pero usted sabe que no puedo hacer esto habitualmente. Puedo tomar un número máximo de niños, de lo contrario perderé mi licencia. Ya tengo un salón lleno de niños lloriqueando y tosiendo que de verdad deberían estar en sus casas. Pero está bien, tráigalos por esta vez. Le cobraré solamente \$20 extra, pero hoy tendrá que pagarme en efectivo. Me deben tanto dinero y con todo este maldito papeleo de asistencia social, a veces pienso por qué sigo en este negocio. Pero ya que menciono asistencia social, quería conversar con usted a la tarde, pero ya que está en el teléfono...Según las nuevas regulaciones, con lo que usted gana con sus dos trabajos, está justo por encima del límite para el subsidio de guardería. Tengo que decirle que a partir del 1º de febrero, su tarifa aumentará de \$65 semanales a \$125. Siento ser portadora de malas noticias, pero yo no hago las reglas. Y es bueno que tenga trabajo, ¿no? Así que, bien, la veré con los niños a las 7.*

Escena 3: Johnny

Narrador: Johnny, el novio de Renée, pasa a las 6:15 a.m.

Johnny: *Hola, nena, ¿qué te pasa...? No se te ve muy bien. Escucha, me voy a trabajar y no tengo mucho tiempo, pero quería decirte que mi amigo Bob, el mecánico, revisó tu auto y dice que si lo llevas al taller probablemente te costará alrededor de \$500, pero que está dispuesto a hacerlo él mismo en su tiempo libre y sólo te costará la mitad— más o menos \$250, o como mucho \$300. Dice que lo puedes manejar así como está, pero que tienes que hacerlo arreglar pronto, y que él está disponible los dos próximos fines de semana. Así que llámalo. Buenas noticias, ¿no? ¡Eh! Si logras que alguien cuide de los niños esta noche, me enteré que va a haber buena música esta noche en el club...Tengo que correr, te veo luego.*

Escena 4: El Dr. Perry

Narrador: El teléfono suena a las 6:20 a.m., cuando Johnny se va. Habla el Dr. Perry, pediatra del City Hospital.

Dr. Perry : *¿La Sra. Renée Jenkins? Habla el Dr. Perry, del City Hospital. Tenemos los resultados de los análisis que le hicimos a Nicolle cuando la trajo a emergencias hace dos noches. Me gustaría que la trajera nuevamente para hacerle más análisis. Los niveles son suficientemente altos como para preocuparse, así es que necesitamos hacerle más análisis. No se alarme, Sra. Jenkins, pero con todos los problemas de salud que tiene, necesitamos estar seguros de lo que le está pasando a la pequeña Nicolle. Tráigala hoy, lo más pronto posible. Simplemente vaya al área de consultorios externos y le dirán a dónde ir. No deje de traerla, Sra. Jenkins. Aunque no tenga dolores ahora, la salud de su hija es importante.*

Escena 5: Vanetta

Narrador: El timbre de la puerta suena a las 6:30 a.m.; es la vecina de Renée, Vanetta.

Vanetta: *Ah, qué bien, te encuentro antes de que te vayas. Te quería informar sobre el trabajo en la compañía de telemarketing donde trabajo. Sabes que el plazo final es este viernes. Mira, sé que ya tienes dos trabajos y que te gusta la gente mayor, pero este trabajo está bien pago y no haces más que sentarte en una oficina. No necesitas tener auto y todo lo que les interesa es que hables bien. Sé que te tomarían. Bueno, sé que protesto todo el tiempo contra esta empresa—son terribles y hay días en que gritaría si otra persona cuelga cuando la llamo. Pero uno se acostumbra, y después de tres meses te dan beneficios y vacaciones pagas y comisión sobre las ventas. Pagan bien, muchacha. Y siempre estás cansada y exhausta todo el tiempo. Simplemente léelo, ¿de acuerdo?*

Escena 6: Theresa Jones

Narrador: A las 6:40 a.m., Renée llama a Theresa Jones, la coordinadora de guardia en Compassionate Care, donde ella trabaja como asistente de cuidados de la salud en el hogar.

Renée: Hola, habla Renée Jenkins. No puedo ir hoy. Tengo cosas personales que debo atender. Tendrá que buscar reemplazos para la Sra Williams a las 8, el Sr. Henry a las 11, y el nuevo caso, creo que es la Srta. Aldridge, a las 2. Lo siento pero tengo prisa.

Theresa Jones: *Renée, ¿tiene idea de lo difícil que es encontrar un reemplazo ahora para las 8 a.m.? No las entiendo a ustedes. (suspira) Sabe, Renée, ésta es la segunda vez en la semana que llama para anunciar que no viene y eso significa que deberá ir a la oficina a ver a Margaret, la gerente de cuidados en el hogar. Asegúrese de ir a la oficina o llámela hoy más tarde. Si ella tiene que llamarla, eso no va a ser bueno, ¿sabe a qué me refiero?*

Inventario de estilos personales

La frase *estilo personal* abarca las maneras particulares en que las personas perciben y enfrentan situaciones, incluyendo la manera en que se comunican. Cada una de las cuatro dimensiones que se indican a continuación se puede representar por una línea continua, con las cualidades contrastantes (por ejemplo, introvertido y extrovertido) colocadas en cada extremo. La mayoría de las personas se colocan en algún punto a lo largo de la línea continua, en lugar de colocarse al final de la línea, porque responden a algunos atributos de una cualidad y algunos de la otra. Preste atención a cuáles de los ítems indicados a continuación le provocan respuestas más fuertes—es probable que esté más cerca de ese final de la línea continua.

Este ejercicio está programado para que comprenda bien su propia manera de estar en el mundo. Cada persona es única, y ningún lugar en la línea continua es correcto ni incorrecto, mejor ni peor. La meta es que se comprenda mejor y comprenda su posición en la línea continua; también puede imaginar en qué lugar de la línea colocaría a miembros de su familia y a amigos. De esta manera, puede apreciar las diferencias en estilo personal y tomar conciencia de cómo pueden provocarlo o cómo usted podría juzgar a gente cuyo estilo personal es diferente del suyo. Estilos diferentes son simplemente eso—diferentes, ni mejores ni peores. Una vez que tome conciencia de esto, es posible cambiar su actitud y comunicarse más efectivamente con personas que son diferentes de usted. Esto es muy importante en la capacitación de supervisores.

A continuación tenemos cuatro dimensiones de estilo personal. Para cada dimensión, imagine una línea con los polos a ambos extremos. Basándose en las descripciones mencionadas en las siguientes páginas, ¿dónde se ubicaría?

Introvertido ————— **Extrovertido**

Orientado a la visión total ————— **Orientado a los detalles**

Perceptivo ————— **Pensador**

Orientado al presente ————— **Orientado al futuro**

Introverso	Extroverso
<ul style="list-style-type: none">■ Prefiero pensar yo solo para resolver un problema o manejar una situación.■ Soy reservado o tímido en situaciones sociales.■ Con facilidad me absorbo en procesos internos (mis propios pensamientos) y no me conecto con otros.■ Con frecuencia estoy callado y concentrado en una tarea.■ Me gusta trabajar solo.■ Me pueden desagradar las interrupciones.	<ul style="list-style-type: none">■ Prefiero ocuparme de una situación o de un problema hablando con otras personas.■ Soy sociable y disfruto de las situaciones sociales.■ Me interesa complacer a otros.■ Disfruto de la variedad y elijo en primer lugar las relaciones, y en segundo lugar, las tareas.■ Me gusta trabajar con gente.■ Me puedo impacientar ante tareas largas y lentas.■ No me importa que me interrumpan.

Orientado a la visión total	Orientado a los detalles
<ul style="list-style-type: none">■ Necesito conocer el panorama general antes de concentrarme en detalles específicos.■ Me gustan las ideas, los conceptos, las teorías.■ Me aburro con detalles y hechos específicos.■ Soy intuitivo, y tomo decisiones basándome en instintos viscerales más que en los hechos.■ Es posible que deje o descuide detalles o cometa errores de hecho.	<ul style="list-style-type: none">■ Necesito conocer los hechos y los detalles específicos antes de concentrarme en el panorama general.■ Me gusta lo concreto, lo real, lo objetivo, lo tangible.■ Me impacientan las teorías, las ideas abstractas o los conceptos.■ Pienso cuidadosamente con precisión de detalles, tomo decisiones basándome en todos los hechos.■ Es posible que no vea el panorama total.

Perceptivo	Pensador
<ul style="list-style-type: none">■ Tomo decisiones sobre la gente y la vida basándome en sentimientos—compasión, calidez, valores personales.■ Me llevo bien con la gente.■ Me importan los sentimientos de los otros.■ Me influyen los sentimientos más que los razonamientos.■ Me gustan la conciliación y la armonía.	<ul style="list-style-type: none">■ Tomo decisiones sobre la gente y la vida basándome en el pensamiento racional—lógica, evidencia objetiva, no los valores personales ni los sentimientos de otros.■ Es posible que pisotee los sentimientos de otros sin darme cuenta.■ Me influyen los razonamientos más que los sentimientos.■ Puedo tolerar el conflicto interpersonal.

Orientado al presente	Orientado al futuro
<ul style="list-style-type: none">■ Prefiero ser espontáneo, en el momento.■ Me gusta ver todos los lados de un problema; me parece bien cambiar de opinión.■ Me siento cómodo al cambiar las metas en base a nueva información.■ Me resulta posible involucrarme en muchas tareas o actividades al mismo tiempo.■ No me siento bien con los cierres ni con finales definidos.	<ul style="list-style-type: none">■ Me gusta planificar, pensar acerca del futuro.■ Soy firme, claro, seguro. Tomo decisiones y las cumplo.■ Establezco metas y trabajo para alcanzarlas.■ Me gusta terminar una tarea antes de comenzar con otra. No me arrepiento con frecuencia.■ Me gustan los cierres, los finales claros.

Apuntes: Módulo 6

Apunte 22: Tres reglas para presentar el problema

Apunte 23: Directivas para presentar el problema

Apunte 24: Práctica en la presentación del problema

Tres reglas para presentar el problema

1. Ser claro y directo acerca de la naturaleza del problema.
2. Usar lenguaje objetivo, sin asignar culpas ni emitir juicios.
3. Expresar confianza en la habilidad del auxiliar para resolver el problema.

Directivas para presentar el problema

1. **Describir la conducta—no juzgarla.** Por ejemplo, en lugar de decir, “Usted es demasiado lento”, decir “Noté que tardó una hora en ingresar los datos en la computadora. Si le toma tanto tiempo, no tendrá tiempo para hacer sus otras tareas. ¿Qué piensa que puede hacer al respecto?”
2. **Ser específico en lugar de impreciso.** Por ejemplo, en lugar de decir, “Usted parece tener problemas con respecto a esto”, diga “Cuando le pedí que hiciera esto, usted frunció el ceño y puso los ojos en blanco. ¿Me puede decir qué significa eso?”
3. **Describir lo que observó en lugar de asumir la razón por la que sucedió.**
Concentrarse en lo que sucedió en lugar de la razón por la que piensa que sucedió. Ofrecer una explicación sólo si sabe con certeza que es verdadera.
4. **Concentrarse en la conducta y no en la persona.** Por ejemplo, en vez de decir, “Usted es incompetente”, decir “No realizó esa tarea al nivel que requerimos”.
5. **No evitar presentar el problema.** No decir “Quería ver cómo van las cosas” si lo que realmente quiere es ocuparse de una conducta o situación problemática.

Práctica en la presentación del problema

Proveer otra manera más efectiva de presentar los siguientes problemas a un auxiliar:

1. Usted sabe que siempre tiene que verificar el horario para ver si hay cambios. ¿Por qué diablos no lo hizo?

2. Debe dejar de gritar a la Sra. Smith. No puede hablar de esa manera a los familiares de un residente.

3. Usted es mandón y controlador y ejerce un efecto negativo sobre toda la gente de su turno. Tal vez nadie se lo diga; sólo le digo la verdad.

4. Es evidente que no le importan sus residentes. Sólo le importa tener un trabajo, y me enferma tener que cambiarlo de piso a piso por las quejas de los residentes.

5. Este mes ha llamado tres veces a último momento para avisar que no venía. Estoy empezando a pensar que tiene un problema con su ética de trabajo.

6. Esto ya lo hemos visto antes. Usted dijo que sabía cómo usar un elevador Hoyer pero no parece ser cierto.

Notas:

Práctica en la presentación del problema

Proveer otra manera más efectiva de presentar los siguientes problemas a un auxiliar:

1. Usted sabe que siempre tiene que verificar el horario para ver si hay cambios. ¿Por qué diablos no lo hizo?
2. Debe dejar de gritar a la Sra. Smith. No puede hablar de esa manera a los familiares de un paciente.
3. Usted es mandón y controlador y ejerce un efecto negativo sobre el equipo. Tal vez otro no lo haga; sólo digo la verdad.
4. Es evidente que no le importan sus clientes. Está aquí para trabajar y estoy harta de hacer sus reemplazos.

5. Este mes ha llamado tres veces a último momento para avisar que no venía. Estoy empezando a pensar que tiene un problema con la ética del trabajo.

6. Esto ya lo hemos visto antes. Usted dijo que sabía cómo usar un elevador Hoyer pero no parece ser el caso.

Notas:

7

Apuntes: Módulo 7

Apunte 25: Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación

Apunte 26: Dramatizaciones de capacitación de supervisores

Apunte 27: Requisitos de una capacitación exitosa

Apunte 28: Cómo ahorra tiempo la capacitación

Modelo práctico de perfeccionamiento basado en la capacitación

Establecer una relación con el auxiliar

- Identificar lo que le produce estallidos emocionales o bloqueos a su capacidad de escuchar; usar una estrategia para tomar distancia
- Encontrar el momento oportuno para hablar del tema
- Indicar interés y confianza en el auxiliar
- Usar un tono de voz atractivo y alentador

Presentar el problema

- Ser claro y directo acerca de la naturaleza del problema
- Limitarse a un sólo problema (no una letanía)
- Usar lenguaje objetivo, sin asignar culpas ni emitir juicios
- Poner énfasis en su deseo de resolver el problema en forma positiva
- Expresar confianza en las habilidades del auxiliar, y en su habilidad para resolver problemas
- Reforzar lo positivo señalando los logros y éxitos específicos del auxiliar

Escuchar el punto de vista del auxiliar

- Dejar de lado sus propias prioridades mientras escucha
- Escuchar activamente para entender el punto de vista del auxiliar
- Reconocer el punto de vista del auxiliar
- Parafrasear y hacer preguntas aclaratorias con final abierto

Resolver el problema con el auxiliar

- Mantener la atención centrada en conductas relacionadas con el trabajo
- Llegar a un acuerdo mutuo sobre la naturaleza del problema
- Desarrollar juntos estrategias para tratar el problema

Hacer que el auxiliar se comprometa a dar los pasos necesarios

- Determinar la responsabilidad de cada uno para dar pasos específicos y mensurables
- Cumplir con la responsabilidad asumida

Dramatizaciones de capacitación de supervisores

1. Ann ha trabajado en el hogar de ancianos como auxiliar de enfermería certificada (CNA) durante nueve meses. Hasta ahora no ha tenido problemas siguiendo las normativas y los procedimientos. Ann viene a verlo esta mañana y le dice que la Sra Gray se cayó ayer cuando ella la estaba trasladando del inodoro a la silla de ruedas. Usted le pregunta acerca de la demora en informar sobre esto y ella afirma que pensó que la Sra. Gray se lo iba a decir ella misma si tenía dolor.

La normativa del hogar es que se haga un informe sobre el auxiliar por poner en peligro la seguridad de un cliente y no informar sobre la situación. Usted quiere saber qué le pasó a Ann en esta situación, y quiere hacerle saber el efecto que tiene el no informar en forma inmediata.

2. Usted está trabajando en la enfermería, recibiendo una orden telefónica de un médico, cuando Brenda, una joven CNA, se para delante de usted, tamborileando los dedos en su escritorio y suspirando audiblemente. Cuando usted la mira, ella dice »que necesita hablar con usted de inmediato. Mientras usted está todavía hablando por teléfono, ella le dice que tiene suma urgencia de hablar con usted. Brenda ha mostrado en el pasado una tendencia a exigir atención inmediata para cosas que para ella son críticas pero que son relativamente insignificantes para usted.

Usted termina de hablar por teléfono y concentra su atención en Brenda. Usted quiere decirle que no es adecuado que la interrumpa mientras está hablando por teléfono y usted desea poder escuchar lo que ella tiene que decir.

3. Son las 2:45 del viernes, usted ha cubierto todos los turnos del fin de semana después de trabajar febrilmente para conseguir reemplazos de los CNA que llamaron en las últimas tres horas para avisar que estarían ausentes—y finalmente puede retirarse a horario por una vez! Recibe una llamada de Cynthia quien dice que lamenta avisar tan tarde, pero que no hay manera de que pueda trabajar en el turno de las 3-11 esta noche. El domingo su hija toma la Primera Comuni3n y tiene mucho que hacer.

Cynthia es una excelente CNA, muy confiable, muy afectuosa con sus residentes. Le toca trabajar en el piso más difícil y nadie trabaja allí tan bien como ella. Usted desea poder comprenderla y ver qué hay detrás de su llamada a último momento. Al mismo tiempo, quiere que ella sepa lo difícil que será cubrir su turno en este momento.

- Continúa en la página siguiente

4. Usted le pidió a Lisa, una CNA, que venga a hablar con usted en la enfermería. Ella ha estado trabajando en el hogar durante unos tres meses y hasta ahora no ha tenido problemas con otros asistentes. Pero en las últimas dos semanas, tres CNA se han quejado de que Lisa no colabora, y esta mañana usted la oyó rehusar ayudar a otro asistente para trasladar a un residente.

Usted desea saber qué es lo que está pasando con Lisa y quiere que ella entienda qué efecto tiene su actitud negativa en el equipo.

5. Mary ha trabajado en el centro durante poco menos de seis meses. Su desempeño en el trabajo ha sido satisfactorio sin que se haya informado de problemas mayores

El horario de Mary es trabajar todos los sábados y tener libre los domingos y lunes. Lo ha estado haciendo sin problemas hasta ahora. Ella sabe que, si es necesario, debe pedir un sábado libre con anticipación, pero ayer (sábado), Mary “faltó sin aviso”. Ella le dijo por teléfono que, de acuerdo con el manual, sólo se le requiere trabajar “fin de semana por medio”.

Usted le ha pedido una reunión a primera hora del martes - debe hacer un informe por escrito por faltar sin aviso. Ésta es su primera experiencia directa con Mary, y le gustaría ayudarla a evitar una situación similar en el futuro.

6. Usted es supervisor de enfermeras y está haciendo rondas en el piso de pacientes con demencia. Pasa al lado de una habitación con la puerta abierta de par en par. No puede evitar ver en el medio de su habitación a la Sra. Beetle en ropa interior, mojada, y dormida sobre la silla que usa para que la duchen. Mira en los pasillos y en el baño, y no ve a ningún asistente o personal de enfermería por ningún lado. Usted despierta a la Sra. Beetle y la ayuda a ponerse una camisa. Cuando está por ponerle los pantalones, Rhonda, una CNA, entra y parece sorprendida e incómoda ante su presencia. No da ninguna explicación pero procede a ponerle los pantalones a la Sra Beetle.

Usted desea comunicarle a Rhonda que esta conducta es problemática y quiere que ella le diga qué estaba pasando para tener que dejar a la Sra Beetle en esas condiciones.

Dramatizaciones de capacitación de supervisores

1. Ann, asistente de cuidados de la salud en el hogar (HHA), ha estado trabajando en la compañía durante nueve meses. Hasta ahora no ha tenido problemas siguiendo las normativas y los procedimientos. Usted recibe una llamada de Ann en la que ella declara que su cliente se cayó hace dos días. Cuando usted le pregunta por qué se demoró en informarlo, ella declara que pensó que la hija de la clienta iba a llamar a la agencia.

Usted programa una reunión con Ann. La normativa de la compañía es que se amoneste por escrito a un auxiliar por poner en peligro la seguridad de un cliente y no informar la situación. Usted quiere saber qué le pasó a ella en esta situación, y quiere hacerle saber el efecto de no informar lo sucedido en forma inmediata.

2. Usted está trabajando en su escritorio, hablando por teléfono con un cliente y la HHA Brenda, se para delante del escritorio, tamborileando con sus dedos y suspirando audiblemente. Cuando usted mira, ella dice que necesita hablar con usted. Mientras usted está todavía hablando por teléfono, ella le dice que tiene suma urgencia de hablar con usted. Brenda ha mostrado en el pasado una tendencia a exigir atención inmediata para cosas que para ella son críticas pero que son relativamente insignificantes para usted.

Usted termina de hablar por teléfono y concentra su atención en Brenda. Usted quiere decirle que no es adecuado que la interrumpa mientras está hablando por teléfono y usted desea escuchar lo que ella tiene que decir.

3. Son las 4 pm del viernes y todo esta preparado para el fin de semana. Usted debe retirarse a las 4:30 pm Recibe una llamada de la HHA Cynthia quien dice que siente de verdad avisar tan tarde pero que no hay manera de que pueda trabajar este fin de semana. Su hija toma la Primera Comunión y tiene mucho que hacer.

El cliente de Cynthia, el Sr. Smith, la aprecia mucho y en general rehúsa ser atendido por asistentes que no conoce. Usted desea poder comprender a Cynthia y ver qué hay detrás de su llamada a último momento. *Al mismo tiempo*, quiere que ella sepa lo difícil que será cubrir este caso en este momento.

4. Ha programado una reunión con la HHA Lisa. Ella ha estado trabajando cerca de tres meses y hasta ahora no ha tenido problemas ni con la asistencia ni con ausentismos. Pero las últimas dos semanas ha llamado dos veces por “emergencias familiares” y ha rechazado asignaciones de casos en dos otras ocasiones.

Usted desea saber qué está interfiriendo con la capacidad de Lisa de cumplir con su horario, y quiere que ella entienda el efecto que tienen en los clientes y en la agencia sus ausencias sin aviso y su rechazo de casos.

5. La HHA Mary ha trabajado en la compañía durante poco menos de seis meses. Su desempeño en el trabajo ha sido generalmente satisfactorio.

Se le asignó a Mary un caso que requería que trabajara todos los sábados y que tuviera los domingos libres. Aceptó el caso con estas condiciones. También se le indicó que en caso de que quisiera un sábado libre lo debía solicitar con anticipación. El sábado anterior, Mary “faltó sin aviso”. Ella le dijo por teléfono que, de acuerdo con el manual, sólo se le requiere trabajar “fin de semana por medio”.

Usted programa una reunión que terminará con un informe por escrito por “faltar sin aviso”. Ésta es su primera experiencia directa con Mary, y le gustaría ayudarla a evitar una situación similar en el futuro.

6. Usted es supervisor de enfermeras, y está haciendo una visita de supervisión en el hogar donde trabaja la HHA Rhonda. Cuando llega a la casa, la puerta de entrada está abierta de par en par. La clienta está dormida en una silla en la sala de estar. Usted verifica sus signos vitales, y ella parece estar bien, pero Rhonda no está por ningún lado. Después de 5 minutos, Rhonda entra en la casa corriendo y parece sorprendida e incómoda ante su presencia. No da ninguna explicación pero se dirige a la cocina para lavar los platos del almuerzo.

Usted desea comunicarle a Rhonda que esta conducta es problemática y quiere que ella le diga qué está pasando.

Requisitos de una capacitación exitosa

Confianza en la capacidad de un auxiliar para triunfar en el trabajo.

- Una mente abierta con respecto a esta persona
- Interés en esta persona, en comprender su realidad

Tiempo para reflexionar y reunirse individualmente con los auxiliares.

- Entorno privado
- Momento oportuno
- Distracciones mínimas

Habilidades para usar en la capacitación de supervisores.

- Escuchar activamente
- Ejercer auto—control—Tomar distancia emocional
- Cultivar la auto-percepción
- Cómo presentar el problema

Cómo ahorra tiempo la capacitación

- Las relaciones con los auxiliares serán más fuertes, más positivas y gratificantes. Como resultado, la mayoría de las interacciones se desarrollarán sin complicaciones y rápidamente.
- Algunos problemas menores serán tratados antes de que se conviertan en problemas grandes.
- Surgirán menos problemas.
- Los problemas que surjan se resolverán más rápida y efectivamente. (Hay menos probabilidades de que el auxiliar regrese la semana siguiente con el mismo problema.)
- La mayoría de los auxiliares permanecerán en sus trabajos; usted supervisará auxiliares con más experiencia, que entienden las reglas y se sienten cómodos con ellas.
- La capacitación es un proceso de tutelaje que alienta a los auxiliares a pensar en forma más crítica y a resolver problemas por su cuenta. Después de varios meses de capacitación, los auxiliares se responsabilizan más de sus acciones y requieren menos tiempo de supervisión.

Menos tiempo de supervisión dedicado a la disciplina de los auxiliares, despidos, pérdida de personal y orientación de nuevos auxiliares.

Apuntes:

Actividad complementaria 3

Apunte 29: Ficha de evaluación

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

Ficha de evaluación

1. ¿Cuáles fueron los puntos destacados del seminario para usted?

2. ¿Que nos recomendaría cambiar si ofrecemos este seminario nuevamente?

3. ¿De lo que aprendió en el seminario, qué le parece nuevo y significativo sobre la función de un supervisor de auxiliares del cuidado personal?

4. ¿Que aprendió acerca del enfoque de la capacitación de la supervisión que considere nuevo o significativo?

5. ¿Qué aprendió sobre usted mismo?

6. ¿Se sintió cómodo con su propio nivel de participación?

7. ¿Sintió que se hizo uso efectivo del tiempo? ¿Hubo suficiente tiempo para las actividades?

8. Comente sobre el liderazgo de los presentadores.

9. ¿Qué planes tiene para usar el material presentado en el seminario? Por favor, suministre todos los detalles que pueda.

10. ¿Qué problemas o barreras piensa que puede encontrar al usar un enfoque de capacitación de la supervisión?

11. ¿Qué apoyo piensa que podría necesitar para implementar efectivamente un enfoque de capacitación de la supervisión?

Información opcional

Nombre _____ Cargo _____

Organización _____

Antigüedad en el trabajo actual _____