

Módulo 1

Introducción a la capacitación de supervisores

Metas

- Proporcionar un panorama general de la agenda, metas y objetivos del seminario.
- Proporcionar una atmósfera de bienvenida durante las presentaciones del instructor y de los participantes.
- Presentar el concepto de capacitación y su aplicación en el contexto de la supervisión de auxiliares del cuidado personal.
- Hacer que los participantes definan el propósito de la supervisión e identifiquen los obstáculos que encuentran para lograr sus metas como supervisores.

Tiempo

1 hora

| Actividades de entrenamiento | Métodos | Tiempo |
|--|--|------------|
| 1.1 Presentaciones personales | Ejercicios en grupo grande | 10 minutos |
| 1.2 Capacitación de supervisores en el área de cuidado a largo plazo | Presentación interactiva | 15 minutos |
| 1.3 Qué hace un supervisor | Trabajo individual, trabajo en grupo pequeño, debate en grupo grande | 35 minutos |

Materiales

- Rotafolio, atril y marcadores
- Papel de colores
- Planchas de etiquetas adhesivas (Avery 5160 o similar)
- Carpetas de tres anillos

Apuntes

- 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” (3 páginas)

Preparación previa

Prepare el espacio del taller para hacer las sesiones interactivas, y tenga en cuenta las necesidades físicas de los participantes.

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 1.2

Prepare una agenda para el seminario identificando las sesiones y la hora (muestra incluida con los apuntes). Desplieguela en el rotafolio y coloque copias en las carpetas que se van a distribuir a los participantes.

Prepare los rotafolios para los pasos 1 y 3 tal como se indica en el texto.

Copie los apuntes 2 y 3, “Definición de capacitación de supervisores” y “Ventajas de la capacitación de supervisores.”

Actividad 1.3

En etiquetas adhesivas, haga una copia del apunte 4, “Funciones de un supervisor”, para cada participante.

—Notas didácticas—

Actividad 1.1: Presentaciones personales 10 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Identificarse mutuamente por sus nombres y dar información breve y pertinente sobre la experiencia y la función profesional de cada participante.

Contenido clave

- Por la naturaleza participativa de este seminario es muy importante que los participantes se sientan seguros y cómodos. Las presentaciones ayudan a que los participantes se relajen y comiencen a compartir experiencias.
- La capacitación de supervisores tiene como base el desarrollo de relaciones. El seminario brinda un modelo de este proceso desarrollando relaciones entre participantes e instructores.

Pasos de la actividad

Ejercicios en grupo grande (10 minutos)

1. Preséntense con una breve descripción de sus credenciales y experiencia en supervisión, capacitación y/o capacitación de supervisores.
2. Pida a los participantes que recorran la sala presentándose por su nombre de pila y dando el nombre de su organización, su función en la organización, el tiempo que han trabajado allí y las expectativas que tienen de este seminario. Si los participantes ya se conocen, pídeles que compartan algo de sí mismos que los otros integrantes del grupo puedan desconocer. Continúe hasta que todos se hayan presentado.

► Consejos didácticos

Mantenga el tono cálido y amistoso.

Haga su presentación concisa y al punto.

Como este programa es sobre cómo desarrollar relaciones, es importante que los instructores aprendan el nombre de todos los participantes lo más pronto posible. Anótelos si fuera necesario.

Si el tiempo lo permite, pida a los participantes que respondan la siguiente pregunta al presentarse: *¿Qué lo motiva a ir al trabajo cada día?*

Escuche atentamente a cada participante. Recuerde que usted está sirviendo de modelo de buenas prácticas de supervisión.

Si los participantes no se conocen, adapte esto como actividad en pares. En el paso 2, los participantes deberán formar pares y entrevistarse mutuamente, reuniendo información sobre sus nombres, organizaciones, función que cumplen en ellas, el tiempo que han trabajado allí y las expectativas que tienen acerca del seminario. Luego pida a los participantes que presenten a sus compañeros ante el grupo grande.

–Notas didácticas–

Actividad 1.2: Capacitación de supervisores en entornos de cuidado a largo plazo 15 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Definir la capacitación de supervisores, y

Enumerar las cuatro ventajas más importantes de la capacitación de supervisores.

Contenido clave

- La “Capacitación de supervisores” es un enfoque relacional para dirigir y apoyar a los auxiliares del cuidado personal y los ayuda a desarrollar sus propias habilidades para tratar de resolver problemas—es decir, la capacidad de pensar críticamente, establecer prioridades y comunicarse de manera efectiva.
- La primera organización de cuidado a largo plazo en adoptar el enfoque de “capacitación de supervisores” (que se ha usado ampliamente en el mundo de los negocios) fue una agencia de cuidado en el hogar de Filadelfia. Desde el 2000, la práctica se ha extendido a otras organizaciones de cuidado a largo plazo, incluyendo asilos y centros de convalecientes, porque ha probado ser especialmente útil para apoyar y retener a los auxiliares del cuidado personal.
- La capacitación tiene resultados probados, que incluyen estas cuatro importantes 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 tanto del consumidor como del auxiliar.
- El enfoque de capacitación se puede usar en todas las interacciones dentro de una organización pero obtiene resultados más importantes cuando se usa en la supervisión.
- Las metas principales del seminario son introducir a los participantes al concepto de capacitación de supervisores y comenzar a practicar cuatro habilidades de capacitación. Escuchar activamente, Auto-control, Auto-percepción y Presentación del problema.

- Continúa en la página siguiente

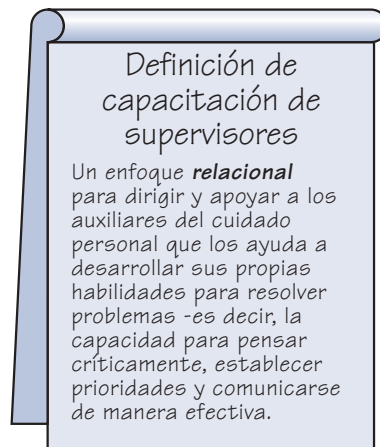
Pasos de la actividad

Presentación interactiva (15 minutos)

1. Presentar la definición de capacitación:

Preguntar a los participantes qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra “capacitación”. Deje que varios participantes compartan sus opiniones.

Despliegue el rotafolio preparado “Definición de capacitación de supervisores”, y léalo en voz alta o pida a un participante que lo haga.



Relacione lo que los participantes compartieron anteriormente con la definición de capacitación de supervisores.

Ponga énfasis en el aspecto relacional—crear una relación es vital—y en que una meta de la capacitación de supervisores es ayudar al personal a tratar de resolver problemas de manera efectiva.

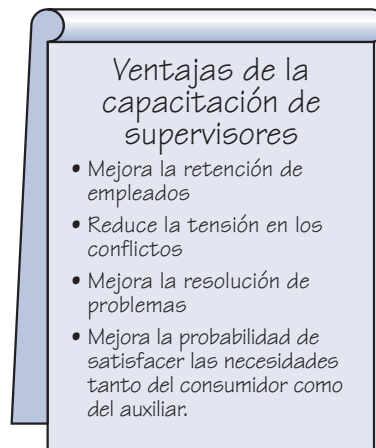
Averigüe si hay preguntas y debata el tema hasta que todos los participantes entiendan la definición de capacitación. No se demore demasiado en el debate—se aclarará más por medio de las actividades de la mañana.

2. Explique que en años recientes, las organizaciones de cuidado a largo plazo han empezado a adoptar la capacitación de supervisores porque han descubierto que es una manera efectiva de apoyar a los auxiliares del cuidado personal y ayudarlos a desempeñar mejor su tarea. Fue adoptada primero por agencias dedicadas al cuidado en el hogar y desde ese momento usada en asilos y centros de convalecientes.

► Consejo didáctico

Si este seminario está patrocinado por una organización de cuidado a largo plazo para su propio personal, es posible que la administración desee hacer una breve presentación en este momento y explicar por qué se ha tomado la decisión de adoptar la capacitación de supervisores.

3. Explique concisamente que se ha descubierto que se obtienen ventajas importantes con la capacitación de supervisores y despliegue el rotafolio “Ventajas de la capacitación de supervisores”.



4. Lea en voz alta las cuatro ventajas principales, agregando explicaciones breves según sea necesario para asegurarse de que todos los participantes lo entienden. Asegúrese de reconocer a los participantes que mencionaron cualquiera de las cuatro ventajas en el debate anterior, y marque la ventaja mencionada. Averigüe si los participantes tienen preguntas acerca del significado de los elementos de la lista.

► **Consejo didáctico**

No dedique mucho tiempo ahora a las ventajas. Al finalizar el seminario, los instructores pueden agregar una actividad opcional que repasa estas ventajas como manera de resumir algunos de los contenidos claves del seminario.

5. Haga un resumen explicando que la capacitación es un sistema de comunicación que cualquiera puede usar en una organización. Sin embargo, las ventajas más significativas e inmediatas se producen en el contexto de la supervisión. Por este motivo, las metas principales del seminario son introducir a los participantes a la capacitación de supervisores y comenzar a practicar las habilidades usadas en este enfoque: Escuchar activamente, Auto-control, Auto-percepción y Presentación del problema.

6. Entregue a los participantes las carpetas de materiales con la agenda y repase brevemente las cuestiones de tiempo. Explique que los participantes pueden usar las carpetas para guardar los apuntes durante el seminario y que para empezar usted ha incluido los apuntes “Definición de la capacitación de supervisores” y “Ventajas de la capacitación de supervisores”.

► **Consejo didáctico**

Si bien se presenta mucho material en poco tiempo, mantenga a los participantes ocupados haciéndoles preguntas con final abierto y solicitando su aporte. Haga la presentación tan interactiva como sea posible.

–Notas didácticas–

Actividad 1.3: Qué hace un supervisor 35 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Identificar las funciones críticas de un supervisor;

Describir lo que la supervisión implica, en el mejor de los casos, tanto para el supervisor como para el supervisado; e

identificar los obstáculos que impiden que los participantes logren sus metas como supervisores.

Contenido clave

- La función del supervisor incluye muchas tareas. Es posible sentir que algunas funciones son más críticas para el trabajo que otras.
- Determinar las funciones de supervisión más importantes ayuda a delinear el propósito de la supervisión y ayuda a crear una visión ideal del trabajo.
- La mayoría de los supervisores no pueden lograr su visión ideal a diario porque surgen muchos obstáculos.
- Mientras se pueden percibir como negativas algunas funciones de supervisión, (tales como aplicar disciplina al personal), todas las funciones son parte necesaria de una supervisión eficaz.
- La capacitación de supervisores enfoca los aspectos “negativos” de la supervisión de una manera que produce más resultados positivos y acerca las interacciones de supervisión a nuestro ideal.

Pasos de la actividad

Trabajo individual (5 minutos)

1. Entregue a cada participante una hoja de papel de colores y el apunte 4, “Funciones de un supervisor”, en etiquetas adhesivas. Solicite a los participantes que seleccionen entre seis y ocho de las funciones que consideran más importantes y que las peguen sobre el papel de colores. Anime a los participantes a ser creativos en la manera en que pegan las palabras en el papel, para crear un diseño que pueden embellecer con marcadores si lo desean.

► Consejo didáctico

Sea claro en cuanto a que no hay elecciones correctas o incorrectas en la lista de “Funciones de un supervisor”.

Trabajo en grupo pequeño (10 minutos)

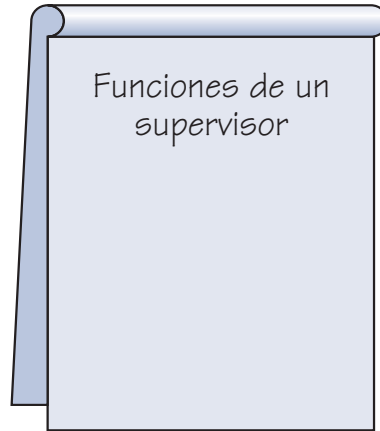
2. Divida a los participantes en grupos de cuatro; pida que comuniquen las funciones que eligieron, por qué las eligieron y por qué pegaron las palabras en el papel de la manera que lo hicieron.

- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 1.3

Debate en grupo grande (20 minutos)

3. Pida a un voluntario que comparta tres de sus opciones. Escriba las respuestas en una página del rotafolio con el título “Funciones de un supervisor”.



4. Solicite al voluntario que explique el fundamento de su elección. Tras cada opción, pregunte cuántos otros participantes eligieron la misma.

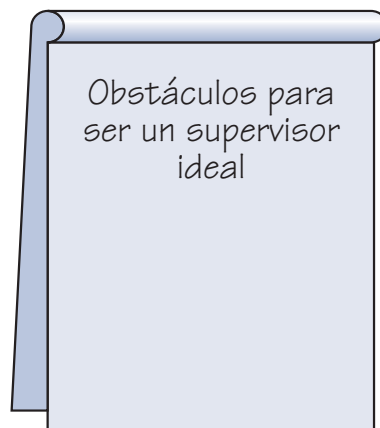
5. Pídale a alguien de otro grupo que comparta otras funciones que seleccionaron. Repita este proceso hasta que alguien de cada grupo haya hablado. Registre todas las respuestas en la página del rotafolio.

6. Centrando la atención en las funciones que mucha gente eligió, pregunte a los participantes por qué consideran importantes esas funciones para su trabajo como supervisores y cómo se desarrollan esas funciones en su trabajo.

7. A continuación, señale las funciones que no se eligieron. Averigüe por qué nadie eligió esas funciones. No obstante, note que todas las funciones en la lista son importantes para la supervisión, ya sean funciones positivas, tales como premiar el éxito, o negativas, como corregir un desempeño pobre.

8. Explique que al hacer este ejercicio, la gente con frecuencia crea una imagen de lo que considera el supervisor ideal. Pregunte al grupo si esta visión de supervisión se percibe como algo posible en sus lugares de trabajo. (Es probable que escuche un sonoro “¡no!”)

9. Solicite a los participantes que describan las brechas en su vida laboral entre lo que consideran lo ideal y lo real. En la página del rotafolio titulado “Obstáculos para ser un supervisor ideal”, escriba los obstáculos para lograr los ideales que la gente menciona.



10. Afirme que los obstáculos de los que hablan son reales, no imaginarios. Explique que los participantes volverán a ver esta lista al finalizar el seminario (Actividad 7.3) para ver si algunos de los obstáculos les resultan menos difícil de superar.

► **Consejo didáctico**

Un objetivo del debate sobre obstáculos es descubrir si hay resistencia a la capacitación de supervisores de modo que los instructores puedan reconocer los obstáculos y ayudar a los participantes a dejar de lado su escepticismo al menos en forma temporal. En general, si las personas pueden decir, por ejemplo “No hay tiempo para eso” y un instructor presta atención, están más dispuestos a suspender su incredulidad y escuchar los conceptos que se están presentando.

Este debate también informa a los instructores acerca de lo que el grupo percibe como temas importantes y de cuáles obstáculos será necesario ocuparse para que los participantes puedan implementar la capacitación de supervisores en sus trabajos.

11. Resuma explicando que la capacitación de supervisores incorpora todas las funciones que se han analizado—tanto positivas como negativas—pero cuando se usa el enfoque de capacitación, la supervisión puede acercarse a una visión ideal. En particular, las funciones negativas, tales como confrontar, disciplinar y corregir, producen resultados más positivos, con el número de problemas disciplinarios reduciéndose con el tiempo.

► **Consejo didáctico**

Al final de esta actividad, junte los papeles de colores con las selecciones de las funciones claves realizadas por los participantes y péguelos en la pared.

—Notas didácticas—

–Notas didácticas–

Enfoques tradicionales y de capacitación de la supervisión

Metas

- Ilustrar, a través de dramatizaciones, el enfoque tradicional a la supervisión con el que están familiarizados la mayoría de los participantes y contrastarlo con el enfoque de capacitación de la supervisión.
- Presentar los cinco pasos usados en capacitación de la supervisión.
- Reforzar la importante función de la supervisión para lograr la satisfacción del auxiliar y su retención.
- Presentar las cuatro habilidades principales de capacitación enseñadas en este seminario.

Tiempo

50 minutos

| Actividades de entrenamiento | Métodos | Tiempo |
|--|---|------------|
| 2.1 El enfoque tradicional a la supervisión | Dramatización, debate | 20 minutos |
| 2.2 El enfoque de capacitación de la supervisión | Dramatización, debate, presentación interactiva | 30 minutos |

Insumos

- Rotafolio, atril y marcadores

Apuntes

- Apunte 5: “Dramatización—Supervisión tradicional” (2 páginas)
- Apunte 6: “Dramatización—Capacitación de supervisores” (6 páginas)
- Apunte 7: “Qué hace un capacitador de supervisores”
- Apunte 8: “Comparación de la supervisión tradicional y la de capacitación”
- Apunte 9. “Cuatro habilidades principales de capacitación”

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 2.1

Copie el Apunte 5, “Dramatización—Supervisión tradicional.”

Prepare los rotafolios como se indica en los pasos 1 y 5.

Actividad 2.2

Copie los apuntes 6, 7, 8 y 9, “Dramatización—Capacitación de supervisores”, “Qué hace un capacitador de supervisores”, “Comparación de la supervisión tradicional y la de capacitación” y “Cuatro habilidades principales de capacitación.”

—Notas didácticas—

Actividad 2.1: El enfoque tradicional a la supervisión

20 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Explicar la importancia de la supervisión para lograr la satisfacción del auxiliar y su retención.

Describir el enfoque tradicional a la supervisión, incluyendo los cinco pasos básicos;

Explicar la limitada efectividad de la supervisión tradicional para motivar y entrenar a los auxiliares así como también para desarrollar sus habilidades para resolver problemas; y

Relacionar con la dramatización sus propias experiencias con la supervisión tradicional.

Contenido clave

- Los supervisores tienen un profundo efecto en la vida de los auxiliares. La relación de un auxiliar con su supervisor es frecuentemente el factor de más peso para que el auxiliar se sienta valorado y respetado en su trabajo. Como es de esperar, sentirse valorado y respetado es uno de los principales factores que afectan la decisión de un auxiliar en cuanto a permanecer en el empleo o dejarlo.
- Los supervisores enfrentan situaciones desafiantes a diario, en particular al trabajar con empleados que tienen una experiencia mínima de trabajo. El manejo de problemas como las repetidas llegadas tarde, las ausencias sin aviso, las actitudes negativas o la falta de cooperación puede ocupar una parte importante del tiempo y energía del supervisor.
- Si bien es tentador culpar a los auxiliares por su pobre desempeño, es útil recordar que los auxiliares con sueldos bajos, en especial los que son nuevos en la fuerza laboral, tienen con frecuencia pocos recursos o experiencia limitada que les sirvan de apoyo cuando la complejidad de cuidar a sus familias entra en conflicto con las necesidades del lugar de trabajo.
- Existe un inquietante alto índice de rotación entre los auxiliares del cuidado personal recientemente contratados. Dada la complejidad de sus vidas personales y laborales, los auxiliares de cuidado personal con frecuencia necesitan ayuda para desarrollar las habilidades de comunicación y resolución de problemas que se requieren en un lugar de trabajo exigente.
- Los supervisores desempeñan funciones importantes ayudando a los auxiliares a aprender y a crecer como personas y profesionales y a tener éxito en el trabajo. El modelo tradicional de supervisión, sin embargo, no brinda a los supervisores las herramientas necesarias para hacer esto de manera eficiente.
- Los cinco pasos del enfoque tradicional a la supervisión, como se los demuestra en la dramatización son:
 - Identificar situaciones que deben ser resueltas;
 - Explicar las reglas de manera clara;
 - Explicar las consecuencias de romper las reglas;
 - Ofrecer soluciones posibles para el problema; y
 - Pedir o indicar al auxiliar el cumplimiento de las reglas de trabajo.

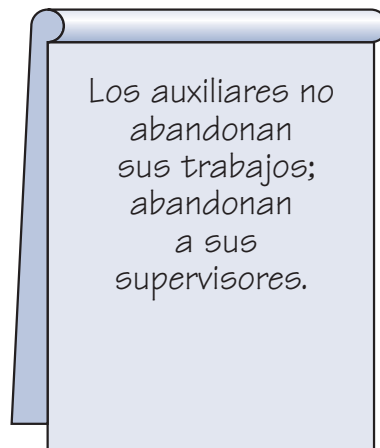
Pasos de la actividad

Dramatización (10 minutos)

1. Repetir el mensaje del debate al final de la Actividad 1.3, “Qué hace un supervisor”

El trabajo de los supervisores es exigente y estresante. A menudo trabajan en condiciones en las que cuentan con pocos auxiliares, escaso apoyo y recursos limitados. Además, se promueve a la supervisión a personas que son buenas en su trabajo, pero se les brinda poco o ningún entrenamiento para el cargo. Todos estos factores hacen difícil que los supervisores se destaquen en su función. Esto es problemático porque los supervisores cumplen una función esencial en la retención de auxiliares del cuidado personal.

2. Despliegue el siguiente rotafolio:



3. Pida a un voluntario leer la afirmación en voz alta. Pregunte a los participantes cuál es su reacción a esta cita, según sus propias experiencias, en particular la experiencia de estar bajo supervisión.

► Consejo didáctico

Cuando les pida a los participantes que compartan sus reacciones, ruéguelos que sean breves. Explique que solamente desea saber si la afirmación tiene sentido según sus experiencias. Podrán compartir historias más detalladas más adelante en este módulo.

4. Distribuya el apunte 5 “Dramatización— Supervisión tradicional”^{*} y pida que dos voluntarios lo lean en voz alta, cada uno representando un papel. Pida a los voluntarios que se expresen de forma entusiasta pero realista, que no lean de manera monótona y que no sobreactúen.

► Consejo didáctico

La situación dramatizada es el centro de esta actividad, por eso es importante que se la presente de forma efectiva. Antes de pedir a los voluntarios que lean en voz alta, explique que busca personas que deseen interpretar el papel y divertirse.

^{*} El escenario de la situación dramatizada es un entorno de cuidado en asilos, pero dado que los temas en el área de cuidado en el hogar son tan similares, la dramatización también resulta adecuada para esos supervisores.

Dramatización (10 minutos)

5. Invite a los participantes a hacer comentarios acerca de lo que sucedió en la interacción. Pregunte al grupo:

¿Qué hizo el supervisor?

¿Qué estrategias o técnicas usó el supervisor para alcanzar sus objetivos?

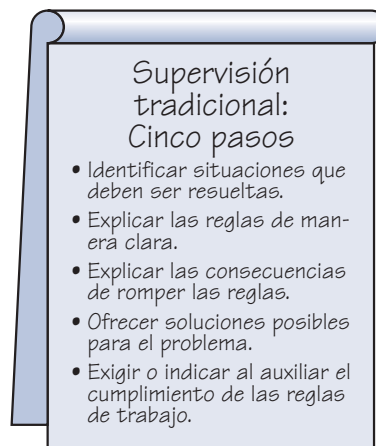
¿Cómo reaccionó el auxiliar?

¿Cuál es el probable resultado de esta interacción?

► Consejo didáctico

Las reacciones de los participantes con respecto a la dramatización pueden variar desde “El supervisor estuvo bien, es evidente que el auxiliar no estaba comprometido con el trabajo” hasta “El supervisor fue frío e indiferente y no le dio al auxiliar la oportunidad de explicarse.” Investigue ambos extremos y ayude a los participantes a ver que ninguna de estas respuestas es totalmente verdadera. La interacción no apoya al auxiliar y no es probable que lo ayude a resolver mejor los problemas ni a dedicarse más a su trabajo. Pero dado que este supervisor tiene poco tiempo para dedicar a los problemas y aparentemente el empleado no coopera, el enfoque no es irracional. Admita que ésta es la manera en que se orientaba a la mayoría de los supervisores y la manera en que la mayoría se habría dirigido al auxiliar.

6. Vuelva a la página del rotafolio titulada “Supervisión tradicional: Cinco pasos,” y pida a un voluntario leer los pasos en voz alta.



7. Pregunte:

¿Cómo se demostró cada paso en la dramatización?

8. Invite a los participantes a relacionar sus experiencias como supervisores o supervisados con la dramatización y con la lista de pasos usados en el enfoque tradicional. Pregunte:

¿Cómo plantea usted en general las interacciones de supervisión?

¿Cómo plantea usted estas interacciones cuando está estresado o está predispuesto negativamente hacia el auxiliar?

- Continúa en la página siguiente

Módulo 2: Enfoques tradicionales y de capacitación de la supervisión

Continuación de actividad 2.1

► Consejo didáctico

Mantenga el debate centrado en la forma en que las experiencias de los participantes se relacionan con la lista de pasos y con la dramatización. No permita que la gente se concentre en el tema específico de las tardanzas. Concéntrese en cambio en la relación que existe entre el auxiliar y el supervisor en la dramatización y en cómo interactúan.

9. Resuma preguntando al grupo:

¿Cuál es su opinión de la probabilidad que esta intervención del supervisor resuelva el problema y retenga al auxiliar?

—Notas didácticas—

Actividad 2.2: El enfoque de capacitación de la supervisión

30 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Relacionar sus propias experiencias de supervisión con la dramatización;

Enumerar los cinco pasos básicos de la capacitación de supervisores;

Comparar cómo difieren los enfoques tradicionales y de capacitación de la supervisión con respecto a la relación entre auxiliar y supervisor y con resultados potenciales; y

Nombrar las cuatro habilidades principales de capacitación enseñadas en este seminario.

Contenido clave

- Las relaciones en el lugar de trabajo son una de las más importantes contribuciones para determinar cómo se siente uno en el trabajo. Las relaciones son especialmente de gran importancia cuando se trabaja con personas mayores, que sufren de enfermedades crónicas o que están discapacitadas. Varios estudios han demostrado que es la oportunidad de establecer relaciones con los consumidores lo que atrae a los auxiliares al cuidado de la salud en el hogar y a largo plazo—y que la calidad de las relaciones que existe con compañeros de trabajo y supervisores los mantiene en sus trabajos.
- Las relaciones laborales de calidad aseguran un cuidado de calidad. Cuando una agencia centra su atención en desarrollar en su personal la habilidad de comunicarse y resolver problemas que posibilita estrechas relaciones, la organización en general se beneficia porque aumenta la eficiencia, se proporciona mejor calidad de cuidado y se logra una cultura organizativa más positiva.
- La capacitación de supervisores es un enfoque para trabajar con auxiliares del cuidado personal mediante el uso de efectivas habilidades de comunicación para así establecer relaciones positivas entre supervisores y auxiliares y contar con mejores técnicas para resolver problemas. El enfoque de capacitación difiere del tradicional en el que se basó la dramatización anterior en el énfasis puesto en ayudar a los auxiliares a desarrollar habilidades para resolver problemas y en la manera en que los capacitados de supervisores se comportan con los auxiliares.
- Es probable que el resultado del escenario descrito en la dramatización de esta actividad sea más positivo que el resultado de la primera dramatización. Es más probable que el auxiliar tenga sentimientos positivos acerca de sí mismo y de su supervisor y que permanezca en el trabajo como resultado de la interacción.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 2: Enfoques tradicionales y de capacitación de la supervisión

Continuación de actividad 2.2

- El enfoque de capacitación toma más tiempo en las etapas iniciales. A largo plazo, sin embargo, esta inversión de tiempo vale la pena porque los capacitadores de supervisores retienen más auxiliares y dedican menos tiempo a resolver problemas.
- Los cinco pasos básicos de la capacitación de supervisores son:
 - Establecer una relación con el trabajador;
 - Ser claro en la presentación del problema;
 - Recabar información sobre el punto de vista del auxiliar;
 - Comprometerse a resolver los problemas con el auxiliar; y
 - Ayudar a que el auxiliar se comprometa a resolver el problema.
- Las cuatro habilidades principales del modelo de capacitación de supervisores son:
 - **Escuchar activamente:** Usar habilidades tales como el lenguaje corporal, la paráfrasis y hacer preguntas aclaratorias para escuchar activamente y asegurar la comprensión;
 - **Usar auto-control:** Dejar de lado las reacciones emocionales y otros impedimentos que puedan dificultar comprender el punto de vista del auxiliar;
 - **Desarrollar auto-percepción:** Ser conciente de suposiciones y prejuicios que conducen a prejuizar a los auxiliares y a otros; y
 - **Presentar el problema:** Usar lenguaje objetivo para identificar problemas de desempeño y responsabilizar a los auxiliares.

Pasos de la actividad

Dramatización (10 minutos)

1. Distribuya el apunte 6, “Dramatización—Capacitación de supervisores”, y pida dos voluntarios para leer los papeles en voz alta.

► Consejo didáctico

Como se hizo antes, elija voluntarios que sean buenos lectores y que puedan leer con expresión. Puede elegir a los mismos voluntarios y preguntarles después cómo experimentaron la diferencia en los dos enfoques.

Debate (10 minutos)

2. Invite a los participantes a hacer comentarios acerca de lo que sucedió en la interacción. Pregunte al grupo:

¿Qué hizo el supervisor?

¿Cómo reaccionó el auxiliar?

¿Cuál es el probable resultado de esta interacción?

¿En su opinión que probabilidad hay de que esta intervención resuelva el problema y retenga al auxiliar?

3. Pida a los participantes que relacionen esta dramatización con sus experiencias como supervisores o supervisados. Pregunte:

¿Hay aspectos conocidos con respecto al enfoque de capacitación?

¿Ha intentado adoptar un enfoque similar con los auxiliares que supervisa?

¿Ha tenido alguna vez un supervisor que haya adoptado un enfoque como éste?

Pídales a los voluntarios que leyeron la dramatización que compartan sus reacciones:

¿La interacción les pareció realista?

¿Se podrían imaginar relacionándose de esta manera con un auxiliar?

4. Señale que en esta dramatización el supervisor le dedicó un poco más de tiempo al auxiliar que en la dramatización anterior. Pregunte:

¿Cómo podría el tiempo extra dedicado inicialmente al enfoque de capacitación ahorrar tiempo a largo plazo?

Presentación interactiva (10 minutos)

5. Distribuya el apunte 7, “Qué hace un capacitador de supervisores.” Revise los cinco pasos, pidiendo a cinco participantes que lean en voz alta uno cada uno. Relacione cada paso con acciones específicas tomadas por el capacitador en la dramatización.

► Consejo didáctico

No habrá suficiente tiempo para relacionar todos los aspectos de cada paso con la dramatización. Concentre su atención en la manera en que los cinco pasos principales se manifestaron en la dramatización (observando cuáles se demostraron obviamente). Explique que las otras dramatizaciones del seminario demostrarán los detalles de estos pasos con mayor claridad.

6. Distribuya el apunte 8, “Comparación de la supervisión tradicional y de capacitación”, y revise las similitudes y diferencias. Explique que el resto del seminario se concentrará en desarrollar algunas habilidades clave de capacitación para implementar los primeros tres pasos del enfoque de capacitación. Note que estos pasos son esenciales y sientan las bases para que los auxiliares se comprometan a resolver los problemas con el supervisor y para que, con el tiempo, mejoren su capacidad de resolver problemas. En seminarios de capacitación más avanzados, se introduce a los participantes a un modelo específico de resolución de problemas que se puede usar para desarrollar las habilidades de los auxiliares en esta área.

7. Distribuya el apunte 9, “Cuatro habilidades principales de capacitación”, y repase las cuatro habilidades que son el centro del seminario:

Escuchar activamente: Usar habilidades tales como el lenguaje corporal, la paráfrasis y hacer preguntas aclaratorias para escuchar activamente y asegurar la comprensión;

Usar auto-control: Dejar de lado las reacciones emocionales y otros impedimentos que puedan dificultar comprender el punto de vista del auxiliar;

Desarrollar auto-percepción: Ser conciente de suposiciones y prejuicios que conducen a prejuzgar a los auxiliares y a otros; y

Presentar el problema: Usar lenguaje objetivo para identificar problemas de desempeño y responsabilizar a los auxiliares.

–Notas didácticas–

Habilidad para capacitación #1 – Escuchar activamente

Metas

- Recaltar la importancia de escuchar activamente—es decir, concentrando toda la atención—en interacciones de supervisión, aunque lleve más tiempo.
- Hacer que los participantes aprendan y practiquen habilidades para escuchar activamente, incluyendo prestar atención al lenguaje corporal, paráfrasis y formulación de preguntas aclaratorias con final abierto.
- Reforzar la dificultad e importancia que tiene la comunicación verbal clara e identificar las estrategias para mejorarla.

Tiempo

1 hora, 55 minutos. Se sugiere un receso para almorzar durante la Actividad 3.2.

| Actividades de entrenamiento | Métodos | Tiempo |
|---|--|------------|
| 3.1 Ejercicio auditivo- Lenguaje Corporal | Dramatización demostrativa y práctica en parejas; debate | 35 minutos |
| 3.2 Paráfrasis y formulación de preguntas con final abierto | Presentación interactiva, ejercicio con grupo grande, trabajo en parejas, dramatización demostrativa, debate | 60 minutos |
| 3.3 Juego de comunicación- Espalda con espalda | Trabajo en parejas, debate | 20 minutos |

Insumos

- Rotafolio, atril y marcadores
- Papel y lápices

- Continúa en la página siguiente

Habilidad para capacitación #1-Escuchar activamente, resumen, continuación

Apuntes

- 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” (2 páginas) (2 versiones: cuidados en asilos y en el hogar)
- Apunte 14: Diseños geométricos para “Espalda con espalda” (5 diseños)

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 3.1

Copie el apunte 10, “Escuchar activamente” para todos los participantes.

Prepare el rotafolio para el paso 2.

Piense en una historia personal para la dramatización en el paso 6.

Actividad 3.2

Copie los apuntes 11, 12 y 13, “Cómo parafrasear”, “Cómo formular preguntas aclaratorias con final abierto” y “Hoja de trabajo para paráfrasis y preguntas aclaratorias con final abierto” (2 versiones: cuidados en asilos y en el hogar).

Prepare los rotafolios para el paso 1.

Prepárese para la dramatización demostrativa en el paso 10.

Actividad 3.3

Haga suficientes copias de los cinco diseños geométricos en el apunte 14, para que cada pareja de participantes tenga un diseño. Si hay más de cinco parejas, copie cada uno en hojas de diversos colores para asegurarse de dar diseños diferentes a las parejas que estén muy próximas y puedan oírse.

Prepare el rotafolio para el paso 11.

Actividad 3.1: Ejercicio para escuchar— Lenguaje corporal

35 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Explicar la importancia de escuchar activamente, en particular para la capacitación de supervisores;

Reconocer que escuchar activamente requiere un esfuerzo conciente;

Describir el lenguaje corporal y cómo influye en la comunicación; y

Explicar la forma en que una deficiente capacidad de escuchar afecta la comunicación efectiva.

Contenido clave

- Escuchar bien, o “escuchar activamente” es esencial para lograr comunicación clara y efectiva y es de fundamental importancia para la capacitación de supervisores.
- *Escuchar activamente*— es decir, escuchar concentrando toda su atención en la otra persona— es una habilidad que se debe aprender y practicar dado que no es normalmente enseñada ni experimentada. Implica:
 - Usar lenguaje corporal que muestra atención;
 - Parafrasear las palabras del interlocutor, y
 - Formular preguntas aclaratorias para recoger información y asegurar la comprensión mutua.
- Escuchar activamente es una habilidad básica para la capacitación de supervisores porque:
 - Si las personas escuchan con total atención, recuerdan más y comprenden mejor lo que se está comunicando. Por el contrario, cuando escuchan sin prestar atención, pierden mucho de lo que se está diciendo.
 - El hablante se siente estimado y apoyado cuando se lo escucha con atención. El hablante se ofende o se siente poco apoyado cuando no se lo escucha, o se lo escucha sin prestar mucha atención.
- Escuchar activamente requiere un esfuerzo constante y conciente.
- El “lenguaje corporal”, el centro de la Actividad 3.1, se refiere a la comunicación no verbal entre las personas, a través de posturas, expresiones faciales, gestos y movimiento. El lenguaje corporal tiene la capacidad de comunicar mucho más que las palabras, de modo que con frecuencia las personas responden más al lenguaje corporal que a las palabras. Por la fuerza que tiene, es necesario ser conciente del propio lenguaje corporal y aprender a usarlo de manera efectiva.

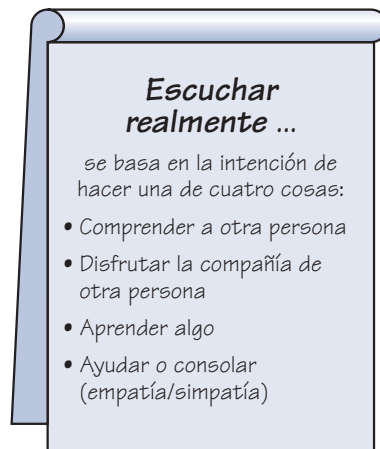
- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 3.1

Pasos de la actividad

Introducción (5 minutos)

1. Explique que este módulo presenta la herramienta principal de la capacitación de supervisores —escuchar. Escuchar bien es esencial para toda relación y para una comunicación efectiva. Si bien los participantes pueden creer que ya saben escuchar bien, la capacitación de supervisores requiere un nivel más conciente para escuchar que se denomina *escuchar activamente*.
2. Despliegue el rotafolio titulado “ Escuchar realmente es...” y revise los cuatro objetivos de escuchar atentamente.



3. Distribuya el apunte 10, “Escuchar activamente”, y revise la definición y las ventajas de escuchar activamente. Señale que la mayoría de las personas no escuchan activamente porque no se les ha enseñado a hacerlo.

Dramatización demostrativa y debate (10 minutos)

4. Explique brevemente la importancia del lenguaje corporal al escuchar activamente, y aclare que escuchar bien es mucho más que oír lo que alguien dice. Pida a los participantes ejemplos de lenguaje corporal.
5. Explique que usted y su ayudante representarán dos dramatizaciones que ilustrarán buen y mal lenguaje corporal. Antes de comenzar, pida a un voluntario que cronometre y anuncie cuando hayan transcurrido 2 minutos.
6. Para ilustrar poca habilidad de notar lo no verbal (o lenguaje corporal) al escuchar, el instructor le cuenta una historia personal al ayudante, quien hará todo lo posible para simular no estar escuchando. La historia puede ser algo positivo o un problema que está afrontando. El oyente muestra poca habilidad para notar lo no verbal al escuchar porque se distrae más y más, mira el reloj, mira hacia otro lado, se mueve inquietamente, bosteza, se sienta con desgarbo, cruza y descruza las piernas, etc. Use gran variedad de expresiones faciales y acciones, y continúe la dramatización hasta completar los 2 minutos.

► Consejos didácticos

Si no es posible contar con dos instructores, elija un participante para ayudar en la dramatización y durante el receso de la mañana déle instrucciones para actuar como el hablante.

Esta actividad funciona mejor si el hablante comparte algo de actualidad e importancia. Elija una historia que le resulte fácil de contar sin comprometer su función dentro de la organización.

Para que el ejercicio salga bien, el oyente debe exagerar el pobre lenguaje corporal.

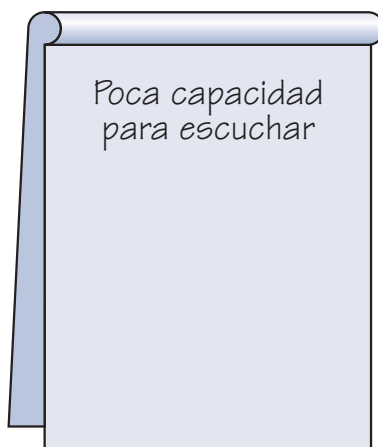
7. Recabe opiniones con las siguientes preguntas.

Pregunte a los participantes:

¿Piensa que el oyente estaba escuchando?

¿Cómo se dio cuenta?

Escriba las respuestas de los participantes en una hoja de rotafolio intitulada “Poca capacidad para escuchar”.



Pregunte al hablante:

¿Qué observó en el comportamiento del oyente?

¿Cómo se sintió al no ser escuchado?

Pregunte al oyente:

¿Qué recuerda de la historia del hablante?

Ponga énfasis aquí en la poca información que absorbió el oyente.

► Consejo didáctico

Recuerde que la clave no es sólo en qué bien se siente uno cuando alguien lo escucha, sino que también es importante escuchar para entender claramente la información que se comparte.

8. Repita la dramatización sobre el mismo tema, pero esta vez el oyente muestra, a través de su lenguaje corporal, que posee buena habilidad para notar lo no verbal-es decir, mira al hablante, asiente, se inclina hacia adelante, hace gestos, ignora los ruidos exteriores, etc. Nuevamente, pida a un participante que cronometre 2 minutos.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 3: Habilidad para capacitación #1-Escuchar activamente

Continuación de actividad 3.1

9. Recabe opiniones con las siguientes preguntas.

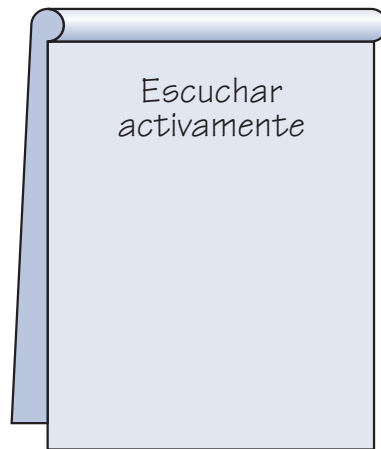
Pregunte a los participantes:

¿Piensa que el oyente estaba escuchando?

¿Cómo se dio cuenta?

¿Cómo reaccionó el hablante?

Escriba las respuestas de los participantes en una hoja de rotafolio intitulada “Escuchar activamente”.



Pregunte al hablante:

¿Qué observó en el comportamiento del oyente?

¿Cómo se sintió al saberse escuchado?

Pregunte al oyente:

¿Qué recuerda de la historia del interlocutor?

Dramatizaciones en parejas, con debate en grupo grande (15 minutos)

10. Explique a los participantes que ahora tendrán la oportunidad de experimentar por sí mismos el efecto de escuchar mal y de escuchar activamente, y de practicar el uso de lenguaje corporal efectivo. Separe a los participantes en parejas.

11. Proporcione las indicaciones para la dramatización. Pida a las parejas que elijan un hablante y un oyente (deben saber que posteriormente intercambiarán sus roles). Dígales que piensen en algo personal que les resulte importante para compartirlo con su compañero. Dígales a los oyentes que se animen a exagerar su pobre lenguaje corporal mientras escuchan (que consulten el rotafolio de “Poca capacidad para escuchar”).

12. Los participantes harán la dramatización durante 2 minutos. (El instructor llevará control del tiempo.)

► Consejo didáctico

Es posible que algunos participantes se enojen cuando es obvio que no se los escucha. Esté preparado para reconocer ira y otras emociones y recuerde a los participantes que éste es un ejercicio—los oyentes hacen sólo lo que se les dijo. En el debate, profundice sobre la razón por la que se pueden haber enojado o molestado cuando no se los escuchaba.

13. Recabe opiniones de todo el grupo.

Pregunte a los hablantes:

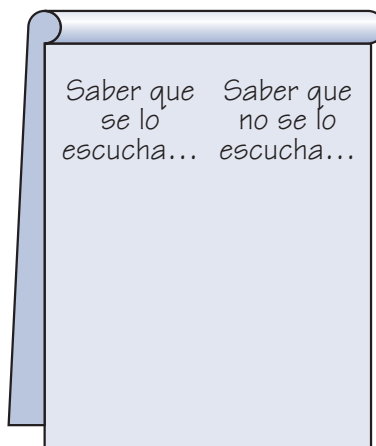
¿Cómo se sintió al no ser escuchado?

Pregunte a los oyentes:

¿Alguno de ustedes recuerda los que se les dijo?

► Consejo didáctico

Cree una página del rotafolio con los resultados de la dramatización, poniendo en una columna los sentimientos y las experiencias de los que no eran escuchados y en otra los sentimientos y las experiencias de los que sí lo eran.



14. Repita el ejercicio pero esta vez los oyentes usan lenguaje corporal positivo. Formule las mismas preguntas para obtener opiniones, dando a los participantes la oportunidad de hablar sobre cómo se sintieron durante esta dramatización y de qué manera fue diferente.

15. Pida a las parejas que cambien de papel y que repitan el ejercicio escuchando mal y escuchando activamente. Déle a los hablantes un minuto para pensar en una historia para contar. Recoja opiniones después de cada actuación, permitiendo que todos compartan la experiencia.

► Consejo didáctico

Es importante alternar los papeles y repetir el ejercicio para que todos puedan experimentar y comprender la frustración de no ser escuchado. A medida que avanzan las dramatizaciones, los períodos para recoger opiniones pueden ser más cortos ya que los participantes comprendan mejor el concepto.

- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 3.1

Debate final (5 minutos)

16. Termine la sesión repasando los principales comentarios de los participantes (por ejemplo, que surgen sentimientos negativos cuando uno no es escuchado y la importancia de sentirse escuchado.)

17. Pregunte a los participantes:

¿En su opinión, qué función cumple el escuchar activamente, y en especial el lenguaje corporal, en la capacitación de supervisores?

¿Qué obstáculo se puede presentar cuando los supervisores escuchan activamente al tratar con los supervisados?

18. Recalque que escuchar activamente es una habilidad fundamental que requiere conciencia de quien se es y mucha práctica. Aliente a los participantes a fortalecer sus habilidades haciendo el esfuerzo de escuchar activamente, tanto en el hogar como en el trabajo. Explique que los ejercicios siguientes les proporcionarán herramientas adicionales para aprender a escuchar activamente.

—Notas didácticas—

Actividad 3.2: Paráfrasis y formulación de preguntas con final abierto

60 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Definir la paráfrasis y las preguntas con final abierto:

Explicar la importancia que tienen estas habilidades para comunicarse efectivamente y para capacitar supervisores, y demostrar cómo parafrasear y formular preguntas con final abierto.

Demostrar la paráfrasis y hacer preguntas con final abierto.

Contenido clave

- Al enfrentarse con un problema, muchas personas, y en particular los supervisores, suelen buscar una solución de inmediato sin confirmar la exactitud de la información que reciben o recoger suficiente información.
- Parafrasear y hacer preguntas aclaratorias con final abierto son técnicas esenciales en la capacitación de supervisores. Estas herramientas de comunicación se usan con frecuencia para recoger información adicional (y más exacta) de los auxiliares y para asegurarse de que usted ha comprendido correctamente lo que le han dicho. Estos pasos son fundamentales si se quiere lograr la resolución efectiva de problemas.
- Parafrasear significa decir con sus propias palabras lo que usted piensa que otro acaba de decir. Parafrasear es importante porque:
 - Las personas agradecen profundamente que se las escuche (recuerde la actividad 3.1).
 - El uso de la paráfrasis puede calmar la ira y enfriar una crisis porque el foco está en aclarar la información en lugar de reaccionar a la situación.
 - El uso de paráfrasis impide que haya una mala comunicación y ayuda al oyente a recordar lo que se dijo. Es posible corregir en el momento suposiciones falsas, errores y malas interpretaciones.
 - Al parafrasear, es mucho más difícil caer en las trampas que bloquean la capacidad de escuchar, tales como la tentación de juzgar o interrumpir (que se tratará en la actividad 4.3). El centro de atención del oyente está en entender realmente lo que está pasando con el interlocutor.
- Las preguntas aclaratorias con final abierto con frecuencia comienzan con cómo, qué o por qué; se las usa para aclarar información y mantener viva la comunicación, alentando a una persona a que comparta tanto como desee. Las preguntas cerradas se contestan con un simple “sí” o “no” o con respuestas objetivas. Las preguntas cerradas suelen poner fin a la conversación, y requieren más preguntas para obtener la historia completa.

- Continúa en la página siguiente

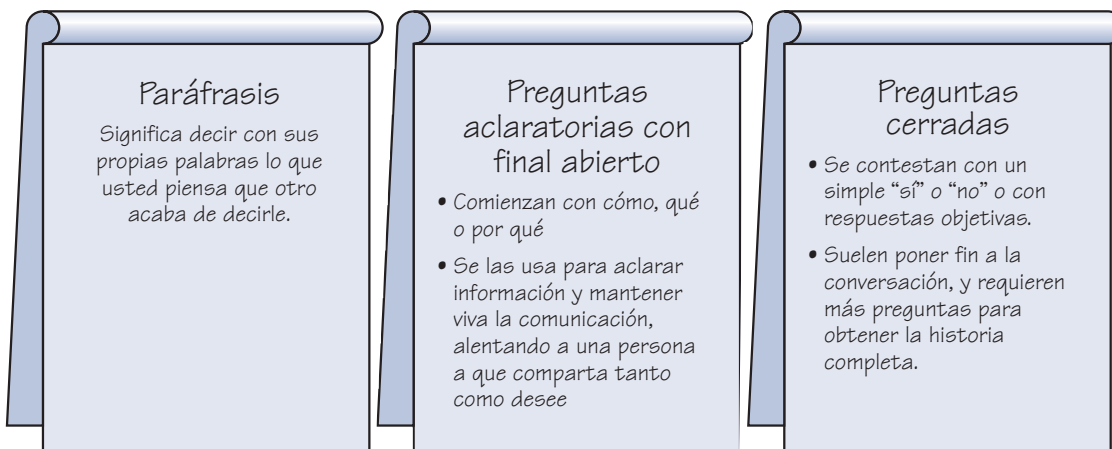
Continuación de actividad 3.2

- Cuando estas dos técnicas se usan simultáneamente, se mejora la comunicación en gran medida. Son vitales para lograr una capacitación de supervisores exitosa porque:
 - Permiten una mayor comprensión.
 - Ayudan a establecer y continuar una relación positiva entre el supervisor y el auxiliar.
 - Abren el camino a una resolución apropiada y efectiva de problemas al brindar un espacio para que el auxiliar piense acerca del problema, lo haga propio y proponga soluciones.

Pasos de la actividad

Presentación interactiva (15 minutos)

1. Muestre las hojas de rotafolio con las definiciones de la paráfrasis y las preguntas aclaratorias con final abierto.



2. Léalas en voz alta y analice con los participantes por qué estas habilidades son fundamentales para la capacitación de supervisores.

3. Distribuya los apuntes 11, 12 y 13, “Cómo parafrasear”, “Cómo formular preguntas aclaratorias con final abierto” y “Hojas de trabajo de paráfrasis y preguntas aclaratorias con final abierto” (ya sea la versión para cuidados en el hogar o en asilos). Repase con el grupo las ideas que se ofrecen en los apuntes explicando que son sugerencias para facilitar el parafraseo y la formulación de preguntas aclaratorias con final abierto.

Ejercicios en grupo grande (15 minutos)

4. Pida a los participantes que vuelvan a su hoja de trabajo. Explique que cada una de las oraciones de la hoja de trabajos es algo que el auxiliar le dice a su supervisor al comienzo de una interacción de supervisión. Algunas pueden resultar conocidas.

5. Lea la primera oración en voz alta. Pida al grupo sugerencias sobre cómo parafrasear esta oración. Debata cuáles paráfrasis son efectivas y cuáles no lo serían.

Note que el tono de la paráfrasis es tan importante como las palabras—es decir, las oraciones que se repiten a los auxiliares deben sonar genuinas.

► Consejos didácticos

Las paráfrasis no efectivas son de dos tipos: simplemente repetir sin volver a formular con palabras diferentes o implicar un juicio negativo.

Explique que parafrasear significa expresar con nuestras propias palabras lo que alguien dijo. Por ejemplo, si la oración original es, "Me dio un informe negativo sin motivo", parafrasee declarando "Lo que le oigo decir es que usted piensa que mi decisión fue injusta"; no simplemente "Le di un informe negativo sin motivo".

Si los participantes sugieren paráfrasis que son críticas en tono o contenido, pregunte si reconocen el juicio negativo en sus palabras. Un truco puede ayudar---pídales que se imaginen a un supervisor diciéndoles esas palabras. ¿Suenan respetuosos y exactos, o suenan hirientes? Obtenga del grupo dos o tres sugerencias útiles.

Las declaraciones críticas son tan comunes que a veces es difícil reconocer paráfrasis o preguntas aclaratorias que contienen opiniones negativas. Escuche con cuidado las sugerencias que hace la gente para detectar si hay señales de crítica o censura. Los participantes necesitan aprender a reconocer cuándo las palabras que eligen implican crítica o censura, qué significa erradicar la crítica de sus palabras, por qué es importante y cómo hacerlo.

Los instructores deben dar modelos de paráfrasis durante el taller. Al hacerlo, el tono es fundamental. Es importante sonar natural y auténtico.

6. Pida que le sugieran las preguntas con final abierto que un supervisor podría hacer para entender mejor la situación del auxiliar. Recuerde al grupo que evite hacer juicios negativos al formular las preguntas y que consulte las ideas dadas en el apunte. Analice las sugerencias ofrecidas por el grupo.

► Consejos didácticos

Para ayudar a los participantes a crear preguntas aclaratorias con final abierto, el instructor puede preguntar:

¿Qué es lo que necesitamos para comprender mejor lo que puede estar detrás de la historia de la persona o en qué situación se encuentra esta persona cuando presenta la historia de esta manera?

Es probable que usted obtenga una serie de preguntas que no son de final abierto. Explique que estas preguntas son buenas, pero que un "sí" o "no" suele poner fin a la conversación y todavía son necesarias más preguntas para entender qué está sucediendo. Aliente al grupo a elaborar al menos dos preguntas con final abierto.

Nota: Si usted está siguiendo el programa de dos días, considere hacer un receso para almorzar en este momento. Después del almuerzo, es posible que desee intercalar una actividad energizante o ir directamente a la actividad 3.3, el juego de espalda con espalda, antes de regresar al trabajo de parejas y el debate para la actividad 3.2 (pasos 7-12).

Trabajo en parejas y debate (20 minutos)

7. Pida a los participantes que formen un equipo con alguien con quien no hayan trabajado aún. Asigne a cada pareja una o dos oraciones y pídale que escriban una o dos paráfrasis y dos preguntas aclaratorias con final abierto.

► Consejo didáctico

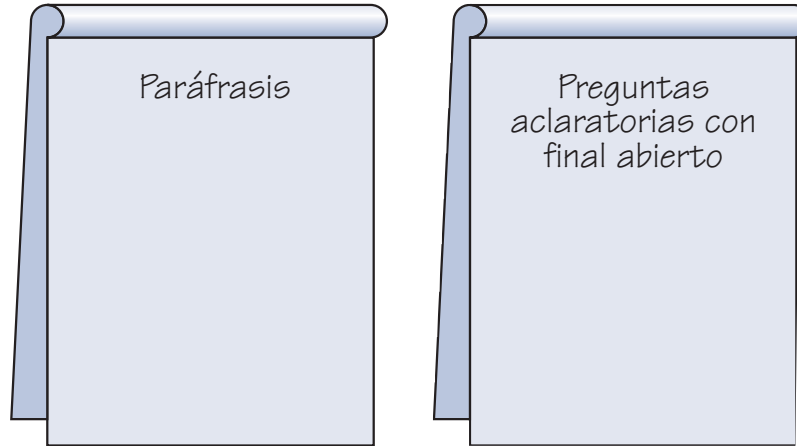
Asegúrese que las parejas estén espaciadas en el salón de modo que sus miembros se puedan escuchar mutuamente y que no se distraigan con las conversaciones de otros. Permítales trabajar en sus oraciones durante 10 minutos.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 3: Habilidad para capacitación #1-Escuchar activamente

Continuación de actividad 3.2

8. Lea cada oración y pida a la(s) pareja(s) asignada(s) que informe(n) cómo la parafrasearon. Luego pregúntele al grupo qué preguntas aclaratorias con final abierto harían. Haga un resumen de las respuestas en el rotafolio.



► Consejo didáctico

Aliente los intentos de los participantes a la vez que se asegura de que sus paráfrasis y preguntas con final abierto son efectivas. Si fuese necesario, ayúdelos a modificarlas.

9. Pregunte al grupo si la tarea en la hoja de trabajo les resultó difícil o embarazosa y cuáles aspectos específicos de la tarea les resultaron difíciles. Recalque el hecho de que estas habilidades no resultan naturales para la mayoría de las personas, pero que con práctica en el trabajo y en otros lados, los participantes adquirirán más habilidad.

Dramatización demostrativa y debate (10 minutos)

10. Explique que los instructores harán ahora la dramatización de una de las situaciones que figuran en la hoja de trabajo. Destaque que el objetivo de la dramatización no es intentar resolver el problema; la idea es mostrar el uso de la paráfrasis y de las preguntas aclaratorias para obtener información. Este paso es esencial si se quiere lograr la resolución de problemas.

11. Durante 5 minutos o menos, represente una situación en la que el supervisor obtiene cada vez más información del auxiliar. Use algunas de las paráfrasis y preguntas aclaratorias sugeridas anteriormente en los informes de las parejas.

► Consejo didáctico

La dramatización deberá ser breve y estar plenamente concentrada en la obtención de información. Se tendrá la sensación de que no está terminada porque el problema no será solucionado. Si usted avanzara a la resolución de problemas en este punto, los participantes perderían de vista la importancia de parafrasear y de hacer preguntas aclaratorias.

12. Pida al grupo sus opiniones con respecto a esta dramatización. En especial:

¿Qué beneficios de la paráfrasis y de formular preguntas aclaratorias con final abierto vio ilustrados en la dramatización?

Actividad 3.3: Juego de comunicación-Espalda con espalda

20 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Describir los desafíos que implica la comunicación estrictamente verbal;

Explicar la importancia de la comunicación verbal en la supervisión; y

Nombrar una serie de habilidades de comunicación verbal.

Contenido clave

- En la capacitación de supervisores, la comunicación verbal es tan importante como el lenguaje corporal, o comunicación no verbal. Son fundamentales las habilidades de escuchar y hablar atentamente y con precisión, en particular en conversaciones telefónicas. Sin embargo, pocos estamos entrenados en las habilidades de comunicación verbal, que son especialmente útiles para la capacitación de supervisores.
- Las habilidades de comunicación verbal incluyen:
 - Hacer paráfrasis
 - Dar aliento
 - Hacer preguntas aclaratorias
 - Comprobar si hay progreso
 - Proveer una estructura (describiendo el panorama completo)
 - Usar imágenes (“se parece a...”)

Pasos de la actividad

Trabajo en parejas (10 minutos)

1. Informe a los participantes que, mientras la actividad 3.1 se centraba en las habilidades no verbales (lenguaje corporal), esta actividad se centra exclusivamente en la comunicación verbal—una parte fundamental de la capacidad de escuchar activamente y una habilidad necesaria para la capacitación de supervisores, en especial para interacciones de supervisión por teléfono.

2. Explique que los participantes participarán en un juego que les permitirá experimentar tanto la importancia de la comunicación verbal como las habilidades necesarias. Divida al grupo en nuevas parejas y sepárelas en el salón. Haga sentar a los integrantes de una pareja espalda con espalda de modo que uno no pueda ver al otro. Pídales que decidan rápidamente quién será el “director” y quién será el “ejecutante”. Pida a los directores que levanten la mano.

- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 3.3

► Consejo didáctico

Los salones grandes son ideales para esta actividad. Es necesario separar a las parejas de modo que no puedan ver los dibujos de otros y que los miembros de cada pareja se puedan oír fácilmente. En un salón pequeño, el nivel de ruido puede causar distracción.

3. Provea las instrucciones para el juego:

Se dará a cada director una hoja con un dibujo impreso. Los directores no deben decir nada sobre el mismo ni mostrárselo a nadie, ni siquiera a su compañero. Se dará a cada ejecutante una hoja y un lápiz.

La tarea de cada pareja es trabajar en conjunto para recrear el dibujo del director en la hoja del ejecutante. El director dará las instrucciones y el ejecutante deberá dibujar, sin que ninguno de los dos mire el papel del otro.

Se permite al ejecutante hablar y hacer preguntas para obtener información a fin de reproducir el dibujo del director. Se alienta a los participantes a hablar cuanto sea necesario para completar la tarea.

Las reglas de esta actividad son:

Los compañeros deberán permanecer sentados espalda con espalda.

Los ejecutantes no deberán mirar los dibujos de los directores.

Los directores no deberán mirar los dibujos de los ejecutantes.

¡No se hacen excepciones!

Las parejas tendrán 5 minutos para completar la reproducción de sus dibujos.

Si las parejas terminaran antes de que se termine el tiempo, no deben mirar los dibujos del otro. En cambio, continuarán hablando (todavía espalda con espalda) para comprobar la exactitud del dibujo. Los directores se sentirán satisfechos de haber dado instrucciones claras y efectivas a sus compañeros y de que los ejecutantes las hayan entendido e implementado. Los ejecutantes se sentirán satisfechos de haber reproducido los dibujos de sus directores, según las indicaciones recibidas.

4. Entregue un diseño geométrico (Apunte 14) a cada director y una hoja de papel y un lápiz a cada ejecutante, y haga que los participantes comiencen el ejercicio.

► Consejo didáctico

Si fuese posible, no entregue el mismo diseño a más de un director. Si debe usar los mismos diseños varias veces, asegúrese de que las parejas que usan el mismo diseño no estén cerca.

Para asegurarse de que las parejas vecinas no reciban el mismo diseño, es conveniente imprimirlos en papeles de diferentes colores.

5. Circule por el salón una vez que haya comenzado la actividad para imponer las reglas y repasar las instrucciones si fuese necesario.

► Consejos didácticos

A medida que camine por el salón, absténgase de hacer comentarios sobre los dibujos. No revele ninguna pista. Para reducir la tensión, recuérdelos que se trata solamente de un juego.

No permita que los ejecutantes comiencen nuevos dibujos si piensan que lo están haciendo mal. La idea es que se las arreglen lo mejor que puedan.

Si el grupo es demasiado grande para que cada pareja informe sobre su proceso (paso 10), prepárese para elegir a unas pocas. A medida que circula durante la actividad, tome nota de las parejas que están usando distintos enfoques para completar la tarea. Asegúrese de que los dibujos reproducidos reflejen diversos niveles de exactitud. Es mejor elegir más parejas con dibujos inexactos que elegir solamente las mejores.

6. Hacia el final del ejercicio, recuerde a las parejas averiguar el grado de satisfacción que cada uno tiene con su trabajo. No deberán mirar los papeles del otro. Si uno de los miembros de la pareja no está satisfecho, pídale continuar trabajando hasta que ambos estén satisfechos con lo realizado.

7. Cuando todas las parejas hayan finalizado sus dibujos, pídale que se den vuelta y que se muestren los dos dibujos. Déles un minuto o dos para que reaccionen y comenten entre sí.

► Consejo didáctico

Espere exclamaciones y risas cuando los compañeros finalmente se hayan dado vuelta y se hayan mostrado sus dibujos. Asigne tiempo para este intercambio informal de opiniones.

Debate (10 minutos)

8. Pida a los participantes que formen un gran círculo con sus sillas. Las parejas deberán sentarse juntas.

9. Recuérdelos a todos que el juego no es un concurso con ganadores ni perdedores sino un ejercicio para aprender habilidades de comunicación verbal. Pida a cada pareja, una por vez, que muestre sus dos dibujos y que describa los procesos utilizados para crear la reproducción de los dibujos—lo que funcionó y lo que no—ya sea que las reproducciones se parezcan a los originales o no.

► Consejos didácticos

Mantenga un tono ligero durante esta actividad, dejando en claro que la intención del juego es brindar una experiencia de aprendizaje divertida.

Asegúrese de que ambos miembros de cada pareja tengan la oportunidad de hablar. Si uno empieza a culpar al otro, interrómpalo amablemente y parafrasee los sentimientos que lo llevaron a culpar al otro (por ejemplo, "¿Así que le resultó frustrante sentir que no obtenía suficiente información?").

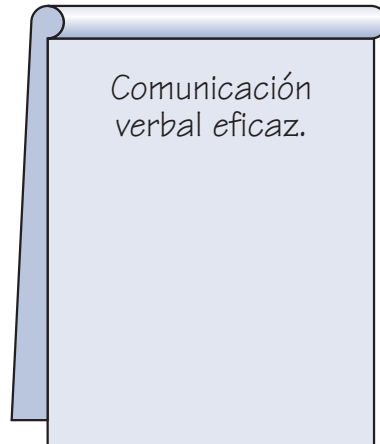
No contribuya a culpar a nadie.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 3: Habilidad para capacitación #1-Escuchar activamente

Continuación de actividad 3.3

10. A medida que cada pareja va dando su informe, destaque las habilidades de comunicación verbal que funcionaron y las que no lo hicieron. Anote las técnicas eficaces en el rotafolio. Recuerde a los participantes la dificultad de la comunicación estrictamente verbal, y asegúreles que pueden mejorar con la práctica.



11. Despliegue el rotafolio titulado “Habilidades de comunicación verbal”.



12. Marque todas las habilidades que el grupo informó haber usado para hacer sus dibujos. Pregunte si usaron otras habilidades que no están en la lista, y agregue las que se sugieran.

13. Pregunte a los participantes:

¿Basándose en su experiencia en el juego, qué opina de la importancia de expresar lo que dice con la mayor claridad posible?

¿En cuáles aspectos de sus trabajos es la comunicación verbal particularmente importante?

¿Durante el juego, qué aprendió acerca de la comunicación que podría aplicar en su trabajo?

14. Resuma la información de este módulo recordando al grupo que se requieren tanto las habilidades verbales como las no verbales para escuchar activamente, y que escuchar activamente es la clave de este enfoque para la capacitación de supervisores. Recalque que escuchar activamente es un desafío para la mayoría de las personas porque no han sido entrenadas en esas habilidades y pueden tener hábitos arraigados que les impiden prestar plena atención. Destaque que los dos módulos siguientes de este seminario, auto-control y auto-percepción, tratan sobre cómo superar hábitos del pasado que impiden que se preste plena atención al escuchar y también proporcionan más herramientas para mejorar las habilidades de escuchar activamente.

Nota: Si hizo el ejercicio “Espalda con espalda” antes de completar la actividad 3.2, regrese ahora al paso 7 de la actividad 3.2

—Notas didácticas—

–Notas didácticas–

4

Módulo 4

Habilidad para capacitación #2— Auto-control

Metas

- Ayudar a los participantes a tomar conciencia de sus reacciones emocionales ante determinadas situaciones o personas.
- Explorar la forma en que las reacciones emocionales pueden dificultar la capacidad de escuchar realmente e identificar estrategias para dejar de lado esas reacciones a fin de escuchar más abiertamente, mejorar la comunicación y resolver problemas.
- Describir y demostrar la forma en que las habilidades de escuchar activamente y ejercer auto-control—parafrasear, hacer preguntas aclaratorias con final abierto y tomar distancia—se aplican en la capacitación de supervisores.
- Reforzar en los participantes las habilidades de escuchar activamente y de ejercer auto-control haciendo dramatizaciones sobre situaciones típicas de supervisión.

Tiempo

2 horas, 40 minutos

| Actividades de entrenamiento | Métodos | Tiempo |
|---|---|------------|
| 4.1 Tomar distancia | Presentación interactiva, dramatizaciones demostrativas, intercambio de ideas, debate, trabajo en grupo pequeño | 45 minutos |
| 4.2 Dramatizaciones: Tomar distancia y paráfrasis | Dramatizaciones de práctica | 60 minutos |
| 4.3 Bloqueo de la capacidad de escuchar | Presentación interactiva, trabajo individual y en grupo pequeño, debate | 55 minutos |

Insumos

- Rotafolio, atril y marcadores

Apuntes

- Apunte 15: “Decisión de tomar distancia” (2 páginas)
- Apunte 16: “Tomar distancia: Panorama”
- Apunte 17: “Tomar distancia: Cuando los sentimientos dificultan la manera de escuchar”
- Apunte 18: “Dramatizaciones de supervisión: Tomar distancia y parafrasear” (2 versiones, cuidados en residencias y en el hogar)
- Apunte 19: “Bloqueos de la capacidad de escuchar” (4 páginas)

Preparación previa

Repase los materiales del seminario para cada actividad.

Actividad 4.1

Prepare dramatizaciones demostrativas para los pasos 4 y 6 que describen las opciones A y B para tomar distancia (Ver Apunte 15, “Decisión de tomar distancia”). La primera dramatización debe presentar una situación en la que un auxiliar del cuidado personal responde de manera inapropiada y su supervisor reacciona emocionalmente, en consecuencia agravando la situación. Se proporciona un ejemplo en el Consejo didáctico de la página 4.4, pero los instructores deben adaptar la dramatización a situaciones que son problemas conocidos para los participantes. Use la misma situación para la segunda dramatización, pero ahora el instructor debe responder tomando distancia (ver Consejo didáctico, pág.4.4).

Haga copias para todos los participantes de los apuntes 15, 16 y 17: “Decisión de tomar distancia” (2 páginas), “Tomar distancia: Panorama” y “Tomar distancia: Cuando los sentimientos dificultan la manera de escuchar”.

Actividad 4.2

Haga copias para todos los participantes del apunte 18, “Dramatizaciones de supervisión: tomar distancia y parafrasear” (elija el enfoque de cuidado en residencias o en el hogar, según corresponda).

Actividad 4.3

Haga copias para todos los participantes del apunte 19, “Bloqueos de la capacidad de escuchar” (4 páginas).

A medida que repasa el apunte 19, piense en ejemplos para compartir de cuando usted experimentó bloqueos de su capacidad de escuchar.

Actividad 4.1: Tomar distancia

45 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Identificar situaciones que usualmente les ocasionan estrés emocional, y reconocer sus reacciones internas ante estas situaciones;

Describir la forma en que las respuestas emocionales con frecuencia dificultan su capacidad de escuchar con atención;

Identificar dos opciones para responder a situaciones estresantes: reaccionar de forma emocional o tomar distancia respecto de esas emociones;

Explicar que tomar distancia de las respuestas emocionales con frecuencia lleva a una comunicación más efectiva; y

Identificar estrategias para tomar distancia de sus respuestas emocionales.

Contenido clave

- Las respuestas emocionales a lo que otros comunican, ya sea en forma verbal como no verbal, con frecuencia dificultan la capacidad de las personas para escuchar con plena atención.
- Si bien no es común que las personas puedan controlar las palabras o la conducta de otros, cada persona puede controlar sus propias respuestas emocionales ante una situación. Cambiar las respuestas personales internas posibilita escuchar con más atención. La comunicación resultante es más efectiva y más positiva.
- El primer paso para cambiar las respuestas emocionales a las palabras, el tono de voz o la conducta de otra persona es tomar conciencia de esas respuestas.
- Cuando una persona está escuchando con atención, puede elegir conscientemente entre tomar distancia de opiniones negativas y estereotipos, permanecer interesado en la otra persona o mantenerse abierto a la posibilidad de cambiar su opinión acerca del interlocutor. Tomar distancia es la capacidad de ganar control emocional en situaciones estresantes y normalmente conduce a una comunicación más efectiva y resultados más positivos en la supervisión. Las estrategias prácticas para tomar distancia pueden ayudar en el momento y a largo plazo.
- Tomar distancia ante una respuesta emocional no significa ser blando ni dejar que los auxiliares deshonestos se salgan con la suya. En realidad, es mucho menos probable que un supervisor sea engañado o manipulado si observa sus propias reacciones. Si un supervisor escucha con atención, parafrasea y hace preguntas aclaratorias siempre que algo le parece confuso o extraño, con el tiempo descubrirá la verdad.

Pasos de la actividad

Presentación interactiva (5 minutos)

1. Recuerde que, como se demostró en los ejercicios de lenguaje corporal y parafraseo, las personas escuchan bien cuando ponen toda su atención en una conversación. Pero las respuestas emocionales del oyente a lo que dice el hablante o a la manera cómo lo dice con frecuencia dificulta poder escuchar con total atención. Este módulo trata estas respuestas emocionales y provee estrategias para manejarlas. Identificar y controlar emociones son habilidades difíciles de aprender, y todos tendrán posibilidad de practicarlas.
2. Explique que en una situación de supervisión, al escuchar a un auxiliar hablar sobre un problema, el supervisor con frecuencia centra su atención en el auxiliar como el problema— es decir, cómo la conducta del auxiliar lo llevó a esa situación. En esta sesión, los participantes cambiarán el centro de atención del auxiliar a *sus propias reacciones internas*, porque eso es algo que se puede cambiar. Si una persona cambia su respuesta interna en una situación difícil, esa persona puede afectar lo que sucede en la interacción.
3. Entregue los apuntes 15 y 16, “Decisión de tomar distancia” (2 páginas) y “Tomar distancia: Panorama.” Con respecto al apunte 15, describa brevemente las opciones A y B y los diferentes resultados que se derivan de cada estrategia (ver página 2 del apunte). A continuación y con respecto al apunte 16, explique el significado de “tomar distancia”, analizando su especial importancia en el cuidado de la salud y solicitando ejemplos tomados del lugar de trabajo de cuando es necesario tomar distancia para ganar control emocional. Repase los tres pasos para tomar distancia en la parte inferior del apunte.

Dramatizaciones demostrativas y debate (10 minutos)

4. Explique que los instructores harán ahora una dramatización para demostrar la opción A (Ver instrucciones en Preparación previa.).

► Consejo didáctico

Situación de muestra: Una enfermera a cargo ha llamado al beeper de una auxiliar de enfermería certificada (CNA) para que conteste un timbre de llamada. La CNA irrumpe en el puesto de enfermeras, donde la enfermera está completando gráficos. La CNA dice “Qué diablos hacía llamando a mi beeper? ¿No le parece que tengo suficiente trabajo? ¡Estaba cubierta de mierda hasta los codos! Usted no parece estar ocupada. ¿Qué le pasa, no puede caminar?”

En la dramatización de la opción A, la enfermera estallará de rabia ante la CNA, y gritará “¿Cómo se atreve a hablarme de esa manera? ¡Su conducta es totalmente inadmisibile! Su trabajo es responder cuando suena un timbre, y mi trabajo es ver que lo haga. ¡Vamos, haga su trabajo mientras lo tiene!” etc.

5. Permita que los participantes reaccionen ante lo escandaloso de la conducta del auxiliar. Indique que incluso en situaciones como éstas, en las que la conducta es evidentemente inadecuada, es posible usar habilidades para tomar distancia a fin de obtener un resultado positivo. Pregunte a los participantes:

¿Qué observó acerca de la respuesta del supervisor al auxiliar?

¿Cuál fue el resultado?

¿Cómo podría el supervisor haber respondido de otra manera, para obtener un resultado mejor y más productivo?

6. Repita la dramatización en la que el auxiliar muestra la misma conducta, y el supervisor demuestra la opción B, usando algunas de las sugerencias de los participantes.

► Consejos didácticos

La situación y la conducta del auxiliar en la opción B son las mismas que en la opción A. Esta vez, sin embargo, la enfermera a cargo se concentra en calmar la tensión y conseguir que la tarea en cuestión se finalice—es decir, responder al timbre de llamada.

Un ejemplo de la respuesta de la enfermera sería respirar hondo, pedir a la CNA que se siente, parafrasear la respuesta de la CNA y luego decir tranquilamente “Entiendo que esté ocupada, yo también lo estoy. Su tarea aquí es responder cuando suena el timbre de llamada. Hágalo lo antes posible, y más tarde, analizaremos mejores maneras de responder a una llamada de beeper cuando está ocupada.” La enfermera deberá exagerar su respuesta de toma de distancia, de modo que los participantes vean claramente la conducta.

7. Pregunte a los participantes

¿Qué observó esta vez acerca de la respuesta del supervisor al auxiliar?

¿Cuál fue el resultado?

¿Qué estrategias usó el supervisor para tomar distancia de sus emociones y conseguir un resultado más productivo?

¿Cómo podrían estas dos interacciones afectar la relación entre el auxiliar y el supervisor?

► Consejo didáctico

Recalque que la elección de la opción B no significa ser blando. El uso de la paráfrasis y hacer preguntas aclaratorias puede desarticular los intentos de manipular o inducir a errores. Esto en general significa enterarse más plenamente de lo que está sucediendo, así como también lograr que se haga el trabajo necesario de la mejor manera posible.

Intercambio de ideas y debate (10 minutos)

8. Explique que cada uno usa una o más estrategias para tomar distancia en situaciones estresantes. La meta de esta actividad es lograr que los participantes tomen conciencia de esas estrategias y las fortalezcan. Reconozca la dificultad de permanecer tranquilo y pensar claramente en situaciones estresantes. Para poner énfasis en este punto, los instructores deberán dar ejemplos de las estrategias de toma de distancia que ellos mismos encuentran efectivas tanto en situaciones estresantes como cuando se preparan para situaciones potencialmente estresantes.

- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 4.1

9. Intercambie ideas acerca de diferentes estrategias para tomar distancia. Pregunte:

¿Qué hacen ustedes en situaciones emocionalmente estresantes para mantenerse calmos?

Escriba las estrategias en una página del rotafolio intitulada “Estrategias para tomar distancia”.



► Consejos didácticos

La lista podría incluir: respire hondo, rece en voz baja, cuente hasta cinco en silencio y formule en silencio una afirmación personal tal como “Tengo la fortaleza para manejar lo que sea que está pasando aquí.”

Algunas estrategias pueden no ser apropiadas ante situaciones estresantes (por ejemplo, alejarse). Redirija o vuelva a formular tales respuestas antes de escribirlas en la página del rotafolio. Recuerde a los participantes que deben pensar acerca de situaciones de supervisión: “¿Cómo se sentiría si su supervisor se alejara en una situación estresante?”

10. Explique al grupo que hay dos categorías de estrategias para tomar distancia. Las primeras son estrategias que las personas usan inmediatamente o en el momento de tener una respuesta emocional. Las estrategias de la segunda categoría son las que la gente usa cuando saben que están a punto de encontrarse en una situación potencialmente estresante, tal como una reunión o conversación telefónica difícil, pero hay tiempo para prepararse.

11. Revise rápidamente la lista del paso 9, y pida a los participantes que identifiquen las estrategias que son inmediatas o del momento y cuáles son preparatorias. Rotule cada estrategia con una “I” o “P”.

► Consejo didáctico

Entre las estrategias preparatorias se incluyen: desahogarse o hablar con un colega sobre la situación, escuchar música relajante o imaginarse estar calmo y tranquilo durante la situación. Algunas estrategias pueden estar en ambas listas.

Trabajo en grupo pequeño (20 minutos)

12. Distribuya el apunte 17, “Tomar distancia: Cuando los sentimientos dificultan la manera de escuchar” y léanlo juntos. Explique que éstas son situaciones personales o del lugar del trabajo que pueden requerir tomar distancia. Use ejemplos de su propia vida para ayudar a los participantes a entender el concepto y para servir de modelo de auto-reflexión y auto-revelación.

13. Haga que los participantes tomen unos minutos en forma individual para marcar aquellos ítems de la lista que tengan un significado especial para ellos y agregar otros que ellos sepan que les resultan estresantes.

14. Divida a los participantes en pequeños grupos, y haga que elijan un informante para que tome notas e informe al grupo. Pídales que hagan dos cosas en su pequeño grupo:

Compartan rápidamente los ítems que marcaron en la lista: *¿Qué es lo que activa sus emociones?*

Como grupo, ayuden a cada individuo a identificar qué estrategias de tomar distancia pueden usar a fin de evitar enredarse emocionalmente. Cada persona deberá dar una estrategia inmediata y una de preparación.

15. Reúna a todos en un grupo grande, y pida a los informantes de cada grupo que indiquen rápidamente cuáles ítems resultaron estresantes para los miembros y cuáles estrategias para tomar distancia se identificaron para contrarrestar esas situaciones.

► Consejo didáctico

Los informantes no tendrán tiempo de contar todas las historias individuales de los miembros del grupo. Ayúdelos a resumir las historias y a concentrarse en estrategias conocidas para tomar distancia.

—Notas didácticas—

–Notas didácticas–

Actividad 4.2: Dramatizaciones para tomar distancia y paráfrasis

60 minutos

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Demostrar las habilidades que han aprendido—paráfrasis, hacer preguntas con final abierto y tomar distancia—en interacciones de supervisión simuladas;

Describir la dificultad de dominar estas habilidades así como también los beneficios que se obtienen en la supervisión con su uso; y

Explicar por qué es importante escuchar el punto de vista del auxiliar y recoger toda la información posible sobre una situación antes de lanzarse a la resolución de problemas.

Contenido clave

- Aprender nuevas habilidades requiere práctica. La práctica en el escenario relativamente seguro del seminario ayudará a los participantes a solidificar su comprensión de habilidades que pronto usarán en sus trabajos.
- La tarea clave de esta parte de la capacitación de supervisores es usar las habilidades de escuchar activamente y ejercer auto-control—incluyendo la paráfrasis, hacer preguntas aclaratorias con final abierto y tomar distancia—para averiguar más sobre el auxiliar y el fondo de la situación que se presenta. Cuando los supervisores se apresuran a resolver el problema, es posible que propongan soluciones basadas en falsas suposiciones. Tales soluciones son rara vez efectivas.
- Al tomar distancia y escuchar, en vez de proponer soluciones de inmediato, los supervisores dan oportunidades para que los auxiliares examinen la situación y propongan sus propias soluciones.

Pasos de la actividad

Dramatizaciones de práctica (60 minutos)

1. Introduzca esta actividad presentando los siguientes puntos:

En esta actividad se dará a los participantes la posibilidad de practicar las habilidades que han estado aprendiendo a través de dramatizaciones. Las dramatizaciones permiten a la gente practicar nuevas habilidades en un entorno seguro—en el que existe el apoyo para aprender y mejorar.

Las habilidades que los participantes han estado aprendiendo son difíciles; no se espera que las pongan en práctica fácilmente. Es importante ser paciente durante las dramatizaciones, ya que cada uno está sólo tratando de aprender y mejorar sus habilidades.

Afortunadamente, en las dramatizaciones, los errores son beneficiosos porque brindan útil información de la que se puede aprender. Para aprender, es importante poder dar y recibir críticas constructivas, así como también señalar lo que se hace bien.

- Continúa en la página siguiente

Módulo 4: Habilidad para capacitación #2-Auto-control

Continuación de actividad 4.2

2. Divida a los participantes en dos grupos, cada uno liderado por un instructor.

► Consejos didácticos

Mantenga los dos grupos bien separados para reducir la ansiedad de los participantes y reducir el ruido molesto. Lo ideal es que los grupos se reúnan en salones diferentes.

Las dramatizaciones pueden poner nerviosos a los participantes. Ésta es la primera vez en que todos los participantes estarán ocupados en dramatizaciones de práctica. Para reducir el miedo de actuar y ahorrar tiempo, mantenga una atmósfera informal y conduzca las dramatizaciones alrededor de una mesa o en sillas dispuestas en círculo. Repita al comenzar que lo importante es la práctica y no la actuación.

3. Distribuya a su grupo el apunte 18, “Dramatizaciones de supervisión: tomar distancia y parafrasear”. Explique que todos los asistentes podrán interpretar el papel del supervisor mientras que el instructor siempre representará al auxiliar. Dé tiempo a los participantes de su grupo para leer los escenarios.

4. Pida a un voluntario que inicie las dramatizaciones eligiendo una escena. Finalice cada dramatización después de que el supervisor haya obtenido con éxito información aclaratoria del auxiliar. *No pase a la resolución de problemas.* Explique que en la capacitación de supervisores es extremadamente importante usar habilidades de comunicación para calmar la tensión y recoger más información; todo lo demás depende de ello, de modo que no se debe saltar este paso ni pasarlo rápidamente.

► Consejos didácticos

Dedique alrededor de cinco minutos para cada dramatización, y cinco minutos para el debate de seguimiento.

Recuerde a los miembros de su grupo las habilidades que deberán usar—lenguaje corporal adecuado, parafrasis, hacer preguntas aclaratorias y tomar distancia.

Antes de comenzar cada dramatización, pida al supervisor que anuncie cuáles estrategias para tomar distancia piensa usar.

Aliente a los participantes a elegir nuevas escenas para su propia dramatización pero permita repeticiones. Si eso sucediera, represente el papel del auxiliar con algunas diferencias cada vez que lo haga.

Mantenga una atmósfera amable y permita que se rían, pero no que la dramatización se convierta en una comedia. Mantenga al grupo concentrado en la tarea.

Durante las dramatizaciones, los participantes se sentirán tentados de continuar hacia la resolución de problemas. Si los participantes comienzan a sugerir soluciones, interrúmpalos con amabilidad y diríjalos a hacer preguntas aclaratorias o parafrasis. Recuérdeles que la tarea del momento consiste solamente en conseguir más información.

Es posible que algunos participantes se sientan incómodos, ansiosos o tímidos para actuar delante de otros. Reconozca que esto puede ser una nueva manera de aprender para algunas personas y que es posible que se sientan incómodos al principio. Explique que las dramatizaciones son herramientas altamente efectivas para practicar e integrar nuevas habilidades que implican interactuar con otros; las dramatizaciones también simulan situaciones con las que la gente se encontrará en su vida profesional. Señale que todos los participantes están aquí para apoyarse mutuamente en su aprendizaje, no para criticar ni ridiculizar. Use su criterio, pero en general no es una buena idea permitir que alguien decida no participar en una dramatización.

5. Recoja opiniones después de cada dramatización preguntando lo siguiente:

¿Cuáles fueron las estrategias para tomar distancia usadas por este supervisor?

¿Fueron eficaces?

¿Por qué?

Si el grupo no puede identificar las estrategias, pídale al voluntario que hizo la dramatización que las identifique. Pregunte:

¿Qué otra cosa hizo o dijo el supervisor que pareció eficaz?

¿El supervisor usó paráfrasis e hizo preguntas aclaratorias con final abierto? ¿Cómo?

¿Notó algo en particular acerca del lenguaje corporal del supervisor?

¿Qué se podría mejorar?

6. Continúe hasta que cada participante haya representado al supervisor en una dramatización. Pregunte a los participantes:

¿Qué notó acerca de la calidad y la fluidez de las interacciones en general?

Busque aquellos participantes que digan que las habilidades de escuchar activamente y de ejercer auto-control ayudaron en lugar de impedir la interacción, y que no les resultó incómodo usarlas.

Nota: Si está siguiendo el formato de dos días, use aquí la actividad de fin del día (ver Guías de actividades complementarias, "Cierre de día 1") Aliente a los participantes a hacer la breve tarea para el hogar que se requiere.

—Notas didácticas—

–Notas didácticas–

Actividad 4.3: Bloqueos de la capacidad de escuchar

55 minutos

Nota: Si éste es el inicio del día 2, comience con la “Actividad de apertura del día 2” incluida en las Guías de actividades complementarias.

Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

Describir los bloqueos comunes de la capacidad para escuchar;

Identificar los tres bloqueos personales que con mayor frecuencia les impiden escuchar tan efectivamente como podrían; y

Ser más conscientes de estos bloqueos en sí mismos a medida que surjan en situaciones donde sea preciso escuchar.

Contenido clave

- “Pseudo escuchar” es cuando las personas simulan escuchar pero en realidad no lo hacen. En muchas situaciones, tales como la conversación casual en una fiesta, esto no es muy importante. Sin embargo, el pseudo escuchar puede ser problemático cuando se necesita buena comunicación, como en las interacciones de supervisión.
- Los bloqueos de la capacidad de escuchar son distracciones, normalmente no conscientes, que impiden que las personas escuchen con toda su atención.
- Todo el mundo experimenta estos bloqueos en algún momento. Notar los propios bloqueos ayuda a la gente a dejarlos de lado y a concentrarse plenamente en escuchar.

Pasos de la actividad

Presentación interactiva (25 minutos)

1. Introduzca la sesión debatiendo los siguientes puntos:

La gente suele pensar que escuchar bien es fácil. Es verdad que todos tienen la capacidad de escuchar bien, pero varias distracciones se interponen.

Hay muchos bloqueos a la capacidad de escuchar bien, y todos experimentan al menos algunos de ellos. En general, la gente los experimenta sin estar consciente de ello.

Esta actividad se centra en los bloqueos más comunes. Cada participante identificará qué bloqueos en particular experimenta con más frecuencia.

Cuando la gente identifica los bloqueos más frecuentes de su capacidad de escuchar, los nota y toma conciencia de ellos. Tomar conciencia de nuestros propios bloqueos es el primer paso para cambiar nuestra conducta.

La meta es dejar de lado los bloqueos que nos distraen y tomar conscientemente la decisión de escuchar.

- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 4.3

► Consejo didáctico

Si ha comenzado con un repaso de la tarea, esta actividad será especialmente pertinente. Use las historias que los participantes compartieron sobre las dificultades que tuvieron con la tarea para ilustrar el concepto de bloqueos de la capacidad de escuchar.

2. Distribuya el apunte 19, “Bloqueos de la capacidad de escuchar”, y pida a un voluntario que lea en voz alta los tres primeros párrafos. Explique el significado de “pseudo”, si fuese necesario. Explique que “pseudo escuchar” es muy común y que con frecuencia no ocasiona problemas. Pregunte de qué forma el “pseudo escuchar” podría ser problemático en una interacción de supervisión.

3. Lea la descripción del primer bloqueo de la capacidad de escuchar, “ensayo”. Comparta un ejemplo de su experiencia personal con este bloqueo. Pida a uno o dos participantes que agreguen ejemplos propios.

► Consejo didáctico

Cuanto más abierto y dispuesto esté usted para revelar su lucha personal contra los bloqueos de la capacidad de escuchar, más fácil será para los participantes reconocer estos bloqueos en sí mismos.

Por ejemplo: “Acostumbro ensayar mucho. Una vez, en un entrenamiento, me molestaba que un participante llegara tarde varias mañanas. Finalmente, la llevé aparte para decirle que no podría continuar en el programa si no podía llegar a horario. Mientras ella intentaba explicar lo importante que le era el entrenamiento y por qué había experimentado dificultades para llegar a horario, yo estaba ensayando mi discurso. En realidad, nunca escuché realmente cuál era el motivo de su impuntualidad, y por lo tanto no pude trabajar con ella para resolver el problema”.

4. Siga repasando el apunte, usando el mismo formato para cada bloqueo de la capacidad de escuchar: Léalo en voz alta, hable de si este bloqueo es uno que usted (o su co-instructor) experimenta a menudo, comparta una experiencia personal y pida a algunos participantes que mencionen ejemplos personales.

► Consejo didáctico

Este concepto es a veces nuevo para los participantes y les puede resultar difícil identificar sus bloqueos. Además, algunas personas del grupo pueden ser reticentes a la hora de compartir ejemplos de sus bloqueos porque los ven como defectos personales y es posible que no deseen revelarlos delante del grupo grande. Asegúrese de enfatizar que los bloqueos de la capacidad de escuchar son universales y con mucha frecuencia inconscientes.

Trabajo individual (5 minutos)

5. Después de repasar los diez bloqueos de la capacidad de escuchar, pida a los participantes que anoten, en la última página del apunte, los tres que les son más comunes.

Trabajo en grupo pequeño (15 minutos)

6. Explique que los participantes ahora compartirán sus bloqueos de la capacidad de escuchar en pequeños grupos, donde cada persona dará ejemplos. La meta es aumentar la percepción de los bloqueos que impiden a las personas escuchar plenamente y desarrollar estrategias para evitar caer en bloqueos personales.

7. Divida a los participantes en grupos pequeños. Solicite a una persona de cada grupo actuar como informante y anotar estrategias a medida que los miembros del grupo hablan y a otro voluntario informar al grupo mayor. Para guiar la discusión, los participantes se pueden referir a las preguntas en la parte inferior de la última página del apunte.

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?

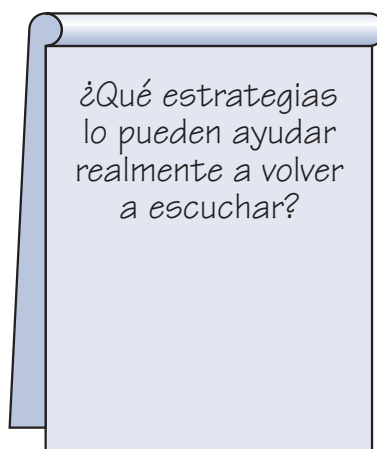
¿Qué estrategias puede usar para volver a escuchar activamente cuando reconoce que su capacidad de escuchar está bloqueada pero realmente desea escuchar?

► Consejo didáctico

Circule por el salón mientras se realizan los debates en los grupos pequeños para asegurarse de que las conversaciones se mantienen en el tema y todos tienen la posibilidad de compartir.

Debate (10 minutos)

8. Pida al informante de cada grupo que comparta las estrategias del grupo para estar más consciente y superar los bloqueos para escuchar. Escriba las ideas de los participantes en una página del rotafolio titulada “¿Qué estrategias lo pueden ayudar realmente a volver a escuchar?”.



- Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 4.3

► Consejo didáctico

Si el grupo no sugiere las siguientes ideas, asegúrese de incluirlas en la lista:

Control mental: Controle su atención aproximadamente cada minuto mientras escucha.

Práctica con un compañero: Practique escuchar a alguien que lo conoce bien, y pídale que le señale cada vez que su atención parezca desviarse.

Pausa para detectar la causa: Si nota que escuchar a alguien se le torna más difícil, pídale a su interlocutor que haga una pausa por un momento. Pregúntese qué bloqueos parecen estar presentes.

Es posible que algunos grupos no puedan producir estrategias practicables para volver a escuchar activamente. Reconozca cuán difícil es en el momento estar consciente de los procesos, normalmente inconscientes, que están dentro de uno mismo. Asegure a los participantes que es posible tomar mayor conciencia de esto. Señale las tres estrategias enumeradas arriba como posibles remedios y pregunte si alguien quisiera agregar otras ideas.

9. Recuerde al grupo que con tan sólo tomar conciencia de los bloqueos propios se da el paso más importante para elegir dejarlos de lado y escuchar. Diga al grupo que el próximo módulo está diseñado para ayudarlos a ampliar aún más su auto-percepción.

► Opción didáctica

Si hay límite de tiempo, los instructores pueden tratar los 10 bloqueos para escuchar asignándolos a pequeños grupos como se indica a continuación:

Trabajo en grupo pequeño y debate (15 min.)

1. Después de analizar “el ensayo”, divida a los participantes en tres grupos pequeños y asigne a cada uno tres bloqueos distintos. Pida a cada grupo que piense en un ejemplo de cómo se puede producir cada bloqueo de la capacidad de escuchar en la relación de supervisión.

2. Después de 5 minutos, pida a cada grupo que describa sus tres bloqueos para escuchar y que comparta sus ejemplos. Pida a los otros participantes más ejemplos.

3. Después de que todos hayan terminado de informar, pregunte a los participantes si reconocen algún bloqueo en especial que ellos usan con frecuencia y que identifiquen una estrategia para superarlo. Si el tiempo lo permite, pida más estrategias.

—Notas didácticas—