

# 5

## Módulo 5

# Resolución de problemas

### Metas

- Practicar un enfoque para resolver problemas que implica verlos desde varios puntos de vista, identificando factores importantes relacionados con ellos y considerando una gama de opciones que pueda llevar a una solución satisfactoria.

### Tiempo

2 horas, 45 minutos (3 horas, 30 minutos, con actividades de apertura y de cierre)

Actividades	Métodos	Tiempo
5.1 La función de un mentor de pares – Nuevamente	Debate	15 minutos
5.2 Exploración de opciones: Parte 1	Presentación interactiva, sugerencias, debate	75 minutos
<i>Receso</i>		15 minutos
5.3 Exploración de opciones: Parte 2	Trabajo con grupo pequeño, debate	60 minutos

### Materiales

- Rotafolio, marcadores y cinta
- Papel y lápices
- Guía del instructor: Exploración de opciones (pág. 5.13)

### Apuntes

- Apunte 3: “La función de un mentor de pares”
- Apunte 24: “El enfoque de exploración de opciones para resolver problemas”
- Apunte 25: “Factores importantes”
- Apunte 26: “Hoja de trabajo para la exploración de opciones”  
(versiones para cuidados en asilos y en el hogar)

### Preparación previa

Repase todos los materiales de capacitación y presentación para cada actividad.

Prepare una hoja de rotafolio con la agenda del día, y colóquela donde pueda permanecer a lo largo del día.

Organice una actividad de apertura de 15 a 30 minutos de duración, con un ejercicio de preparación y un resumen de lo que se trató en la sesión anterior. Revise la tarea para el hogar, si fue asignada.

Si este es el único módulo que se cubre este día, planifique una actividad de cierre de alrededor de 15 minutos para resumir lo que se ha aprendido, invitar a los participantes a hacer preguntas y comentarios sobre las actividades del día y obtener una idea de cómo se sienten. En la página I.19, se provee un formulario de evaluación de muestra.

Si el Módulo 6 no se va a cubrir hasta dentro de más de un día, considere asignar tareas para el hogar—una actividad práctica basada en el contenido de este módulo—para que los participantes trabajen en ella hasta la próxima reunión.

### Actividad 5.1

Haga copias de más del Apunte 3, “La función de un mentor de pares” (del Módulo 1) en caso de que algunos participantes hayan perdido la suya.

Prepare una hoja de rotafolio para el paso 2 con la enumeración de las funciones de un mentor de pares ya enseñadas, con suficiente espacio entre cada una para escribir los ejemplos de los participantes.

Tenga a mano la hoja de rotafolio creada en la Actividad 1.3, paso 8: ¿Cómo podría haber ayudado un auxiliar experimentado?

Prepare una hoja de rotafolio para el paso 7, con las tres funciones restantes de un mentor de pares.

### Actividad 5.2

Repase la Guía del instructor, “Exploración de opciones,” y el Apunte 25, “Factores importantes” con un administrador de la organización u organizaciones que emplean a los participantes que tenga más años de experiencia, con el fin de asegurar que los factores y escenarios cumplen con las normas y la normativa de las organizaciones.

Prepare hojas de rotafolio para los pasos 4, 8 y 9.

Copie los Apuntes 24 y 25, “El enfoque de exploración de opciones para resolver problemas” y “Factores importantes,” para todos los participantes.

### Actividad 5.3

Repase el Apunte 26, “Hoja de trabajo de exploración de opciones,” en la versión para cuidados en asilos o en el hogar con un administrador de la organización u organizaciones que emplean a los participantes que tenga más años de experiencia para así conocer los factores y resultados que cumplen con las normas y la normativa de esas organizaciones.

Copie el Apunte 26 para todos los participantes.

## Actividad 5.1: La función de un mentor de pares—Nuevamente

15 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Ejemplificar cómo llevar a cabo las funciones de un mentor de pares, aplicando lo que han aprendido en la capacitación hasta el momento; e*

*Identificar en cuáles funciones continuarán trabajando por el resto de la capacitación.*

### Contenido clave

- Hasta el momento, la capacitación ha tratado cinco funciones del mentor de pares, tal como se las describe en la Actividad 1.3: servir de modelo de buenas habilidades para brindar servicios y de buenas habilidades para lograr una comunicación efectiva, apoyar a los *mentees*, proveer información actual a los *mentees* acerca de sus responsabilidades laborales y el lugar de trabajo y proveer comentarios constructivos.
- El resto de la capacitación estará centrado en las tres funciones restantes—demostrar buenas habilidades para la resolución de problemas, demostrar cómo centrar la atención en una persona, y ayudar a los *mentees* a desarrollar habilidades de resolución de problemas.

### Pasos de la actividad

#### Debate (15 minutos)

1. Solicite a los participantes que saquen de sus carpetas el Apunte 3, “La función de un mentor de pares” o provea copias para los que no puedan encontrar la suya. Observe que el taller ya ha cubierto mucho material y que se están acercando al final de la fase inicial de la capacitación, que abarca los Módulos 1-6. Es un buen momento para reflexionar y repasar lo que se ha aprendido hasta el momento y planificar lo que queda por hacer.

2. Muestre la hoja del rotafolio con la enumeración de las cinco primeras funciones de un mentor de pares. Señale el renglón superior del apunte, “servir de modelo de buenas habilidades para brindar servicios”. Recuerde a los participantes que fueron seleccionados para tomar parte de la capacitación porque ya tienen buenas habilidades para brindar servicios—no estarían aquí si no las tuvieran. Pregunte:

*¿Cómo puede ejemplificar brindar buenos servicios para los mentees?*

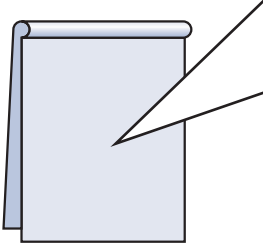
*¿Cuáles son las oportunidades para hacer esto?*

— Continúa en la página siguiente

## Módulo 5: Resolución de problemas

Continuación de actividad 5.1

Resuma y escriba las respuestas en el espacio debajo de esa función en la hoja de rotafolio preparada.



**La función de un mentor de pares –1**

- Servir de modelo de buenas habilidades para brindar servicios
- Servir de modelo de buenas habilidades de comunicación efectiva
- Apoyar a los *mentees*
- Brindar información actual sobre las responsabilidades laborales y el lugar de trabajo.
- Proporcionar comentarios constructivos

**3.** Siga con la siguiente función, “Servir de modelo de buenas habilidades de comunicación efectiva”. Pregunte:

*¿Cuáles habilidades de comunicación hemos tratado ya?*

*¿Cómo puede usarlas con los mentees?*

Escriba las respuestas en la hoja de rotafolio.

**4.** Siga con la siguiente función, “Apoyar a los *mentees*”. Pregunte:

*En el empleo, ¿cómo brinda apoyo a los mentees?*

*¿Qué puede hacer para hacerlos sentir cómodos desde el principio?*

*¿Cómo puede hacer que tengan confianza en sí mismos y se sientan seguros de lo que hacen?*

Haga un resumen de las respuestas en el rotafolio. Recuerde a los participantes de la Actividad 1.3 (pasos 3-8) en la que recordaron su primera semana en el empleo y lo que les ayudó o les podría haber ayudado (de haber estado disponible) en sus primeras semanas y meses en el empleo. Saque la hoja de rotafolio del paso 8, repase las respuestas y agregue a la lista de “apoyar a los *mentees*” las que no se han tratado.

**5.** Siga con la siguiente función, “Brindar información actual a los *mentees* sobre las responsabilidades laborales y el lugar de trabajo”. Explique que esta es una de las maneras específicas en la que los mentores pueden ayudar a los *mentees* cuando recién empiezan a trabajar. Pregunte:

*¿Cuáles son algunas de las cosas que le llevaron tiempo aprender cuando empezó a trabajar?*

Consulte cualquier ejemplo del paso anterior que pueda ser pertinente aquí. Los ejemplos pueden incluir relojes para entrada y salida del personal, recesos para almorzar y fumar, lugar donde se encuentran los materiales, el programa educativo, los salarios, el procedimiento para solicitar licencia, etc. Escriba las respuestas en la hoja de rotafolio.

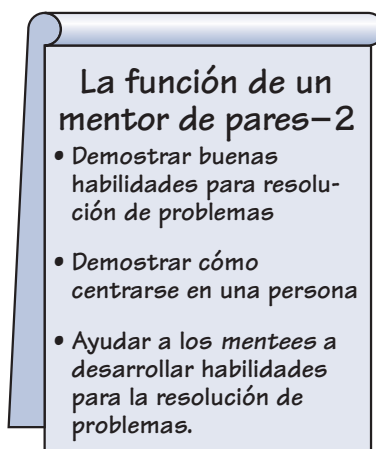
6. Siga con “Hacer comentarios constructivos ayuda a triunfar al *mentee*”. Como repaso, pregunte:

*¿Cuáles son los dos elementos clave de los comentarios constructivos?*

*¿Cómo le ayudan los comentarios constructivos a triunfar a un *mentee*?*

Escriba las respuestas en la hoja de rotafolio.

7. Señale, que hasta ahora, han estado recibiendo cosas que ya se trataron en la capacitación y que las otras funciones se cubrirán en el resto de la capacitación. Muestre la segunda hoja del rotafolio, y señale la siguiente función, “demostrar buenas habilidades para la resolución de problemas”. Observe que es probable que ya tengan buenas habilidades de resolución de problemas, que en parte es el motivo de haber sido seleccionados para la capacitación. Hoy van a debatir un enfoque acerca de la resolución de problemas que los ayudará a comprender mejor el proceso y que puede robustecer sus habilidades también. Escriba “Módulo 5” en el espacio debajo de esta categoría en la hoja del rotafolio.



8. Siga con “Demostrar cómo centrarse en una persona ”Pregunte:

*¿Qué significa para usted la frase “cuidado centrado en una persona”?*

*¿Cuáles son las maneras en que usted puede brindar cuidados centrados en una persona?*

*¿Cómo puede compartir con un *mentee* las maneras en que usted acepta y valora las preferencias y tomas de decisiones de los consumidores?*

Observe que aceptar y valorar las preferencias y tomas de decisiones de los consumidores es fundamental para brindar servicios de calidad. Este es también un principio importante en el enfoque de resolución de problemas que los participantes aprenderán hoy. Este enfoque comienza con la exploración de cualquier problema desde tres puntos de vista. El de la persona que recibe cuidados, el del auxiliar de cuidado personal (es decir, el *mentee*) y el de la organización. Respetar el punto de vista de los clientes al tratar un problema es otra manera de hacer que los servicios brindados se centren en una persona. En el Módulo 7 se investigará más este enfoque con respecto a la resolución de problemas. Escriba “Módulos 5 y 7” debajo de esta categoría en la hoja de rotafolio.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 5: Resolución de problemas

*Continuación de actividad 5.1*

**9.** Finalmente, siga con la última función, “Ayudar al *mentee* a desarrollar habilidades para la resolución de problemas”. Recuerde a los participantes que el Módulo 5 definirá y aclarará un enfoque sobre la resolución de problemas que ellos tendrán oportunidad de poner en práctica tan pronto como empiecen con la mentoría. Más adelante, ayudarán a los *mentees* a usar este enfoque para desarrollar sus propias habilidades de resolución de problemas. Escriba “Módulo 7” debajo de esta categoría en la hoja del rotafolio.

**10.** Concluya la revisión explicando que ahora empezarán a aprender sobre la siguiente función de un mentor de pares, “Demostrar buenas habilidades para la resolución de problemas”.

*–Notas didácticas–*

## Actividad 5.2: Exploración de opciones—Parte 1

75 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Enumerar los pasos principales del enfoque de resolución de problemas que explora opciones para llegar a una resolución satisfactoria;*

*Definir el resultado que se desee de este enfoque para la resolución de problemas;*

*Explicar cómo el examen de los factores importantes relacionados con un problema ayuda a determinar una solución que satisface las necesidades de todas las partes involucradas—en este caso, el cliente, el auxiliar de cuidado personal y la organización; y*

*Explicar por qué es decisivo identificar más de una opción posible para resolver un problema.*

### Contenido clave

- La exploración de opciones, como un enfoque para resolver problemas, es una herramienta que ayuda paso a paso a analizar un problema e identificar soluciones posibles.
- Los pasos principales del enfoque de exploración de opciones son:
  - Presentar el problema claramente, desde la posición del cliente, el auxiliar de cuidado personal y la organización;
  - Desde cada punto de vista, identificar los factores importantes relacionados con el problema;
  - Intercambiar ideas para resolver el problema; y
  - Seleccionar la opción o combinación de opciones que mejor resuelven los factores importantes y de esta manera, todos los puntos de vista.
- En general hay tres puntos de vista sobre los problemas relacionados con el trabajo que el auxiliar de cuidado personal enfrenta, el del cliente, el del auxiliar de cuidado personal y el de la organización del cuidado de la salud que brinda el servicio. Estos puntos de vista están formados por factores importantes—temas tales como la salud, la seguridad y los derechos del cliente y del auxiliar de cuidado personal y las responsabilidades legales y éticas de la organización del cuidado de la salud.
- El resultado que se desea de este enfoque para la resolución de problemas es identificar una opción o una combinación de opciones que tenga en cuenta todos los factores importantes y que por lo tanto trate el problema desde los tres puntos de vista. Muy a menudo, la mejor solución la provee una combinación de opciones.
- No es fácil identificar todos los factores importantes en una situación problemática. Se requiere concentración, ideas claras e información adecuada. A veces estos factores entran en conflicto entre sí—por ejemplo, el derecho de un paciente diabético de comer lo que desee vs. la responsabilidad de una organización de promover su salud.

— Continúa en la página siguiente

## Módulo 5: Resolución de problemas

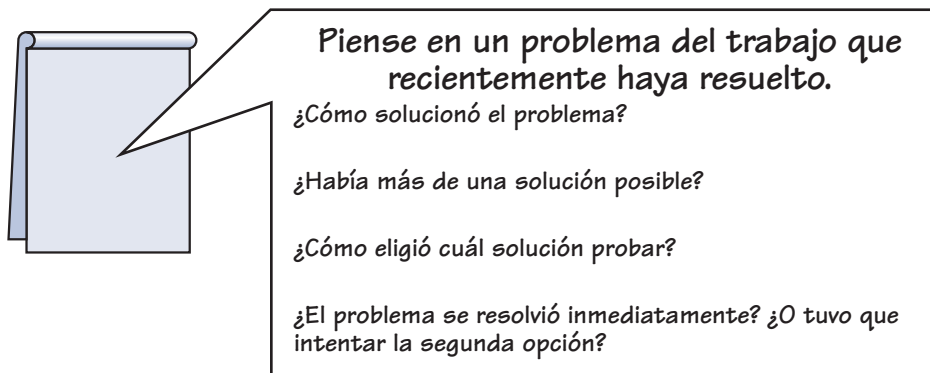
Continuación de actividad 5.2

- Después de identificar los factores importantes, las opciones sugeridas que tratan cada factor (es decir, medidas que puede tomar el auxiliar de cuidado personal) permiten considerar una amplia gama de planteos del problema. Una regla clave es identificar al menos una opción para cada factor importante.
- Al identificar conscientemente múltiples opciones antes de decidir cómo solucionar un problema, se aumentan las probabilidades de que la solución elegida en última instancia tendrá éxito en lograr el resultado deseado. Y si la primera opción no funciona, el *mentee* ya está preparado con una segunda opción.

### Pasos de la actividad

#### Presentación interactiva (45 minutos)

1. Observe que ayudar a los *mentees* a resolver problemas decididamente formará parte del trabajo de los participantes como mentores y que requerirá todo el conocimiento y las habilidades de comunicación en las que han estado trabajando a lo largo de esta capacitación. Además, es necesario tener la percepción de cómo plantear la resolución de problemas para poder ayudar a los *mentees* a fortalecer sus habilidades.
2. Explique que en el Módulo 7, los participantes practicarán cómo ayudar a los *mentees* a solucionar problemas. En este módulo, examinarán la resolución de problemas—analizando un proceso que probablemente ya hagan en forma automática, y desglosándolo en pasos—con la meta de entender mejor los pasos y de esta manera poder orientar mejor a un *mentee* a lo largo de ellos.
3. Dado que los participantes en esta capacitación han sido seleccionados, seguramente ellos ya han demostrado buenas habilidades de resolución de problemas en el empleo. Pida a los participantes que piensen en un problema relacionado con el trabajo con el que se han enfrentado recientemente y que han solucionado con éxito.
4. Muestre la hoja de rotafolio preparada y pida a los participantes dedicar unos minutos para tener en cuenta el problema que solucionaron y anotar algunas respuestas a estas preguntas.



**Piense en un problema del trabajo que recientemente haya resuelto.**

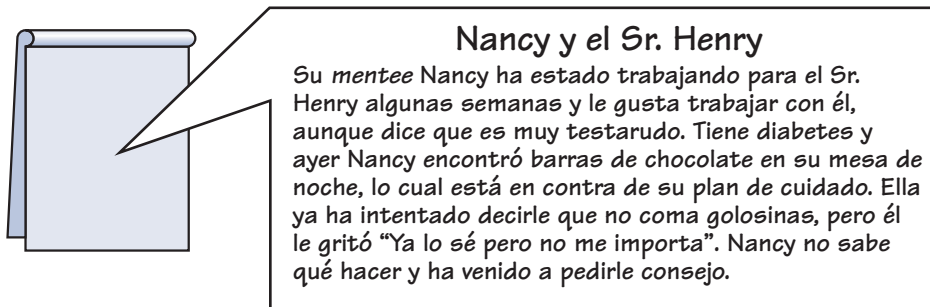
- ¿Cómo solucionó el problema?
- ¿Había más de una solución posible?
- ¿Cómo eligió cuál solución probar?
- ¿El problema se resolvió inmediatamente? ¿O tuvo que intentar la segunda opción?

5. Después de dos minutos, pida a un voluntario que comparta su problema y solución haciendo una presentación breve del mismo (sin nombres) y luego respondiendo las preguntas. Si hay tiempo, permita que varios participantes hagan presentaciones.

6. Agradezca a los participantes haber compartido sus enfoques de resolución de problemas. Explique que hay muchos enfoques a la resolución de problemas y que el que se usó en esta capacitación se llama “exploración de opciones”. Esta técnica implica analizar el problema desde diferentes puntos de vista, identificando y explorando opciones para resolverlo, teniendo en cuenta los resultados probables y luego eligiendo la opción que tenga la mejor probabilidad de resolver el caso satisfactoriamente. Después de aprender este enfoque y de probarlo con sus propios problemas, los participantes podrán mejor ayudar a los *mentees* a usarlo.

7. Distribuya el Apunte 24 “El enfoque de exploración de opciones para resolver problemas” Léalo con los participantes y explique que un caso real ilustrará muchos de los aspectos de este enfoque.

8. Muestre la hoja de rotafolio preparada con el caso real de Nancy y el Sr. Henry de la Guía del Instructor, “Exploración de opciones” (página 5.13) y léalo en voz alta.



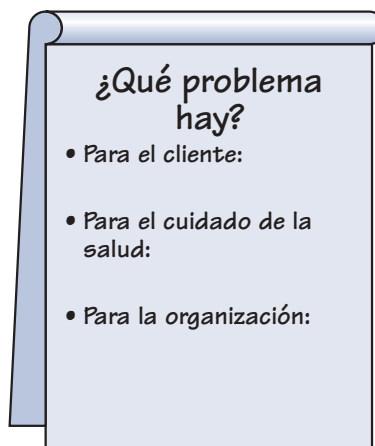
**Nancy y el Sr. Henry**

Su *mentee* Nancy ha estado trabajando para el Sr. Henry algunas semanas y le gusta trabajar con él, aunque dice que es muy testarudo. Tiene diabetes y ayer Nancy encontró barras de chocolate en su mesa de noche, lo cual está en contra de su plan de cuidado. Ella ya ha intentado decirle que no coma golosinas, pero él le gritó “Ya lo sé pero no me importa”. Nancy no sabe qué hacer y ha venido a pedirle consejo.

9. Pregunte a los participantes:

*¿Cuál es el problema en esta situación?*

Después de algunas respuestas, muestre la hoja de rotafolio preparada y haga preguntas de seguimiento para asegurarse de plantear el problema desde los puntos de vista del cliente, del auxiliar de cuidado personal y de la organización. Escriba los tres enunciados del problema generados por los participantes en la hoja del rotafolio.



**¿Qué problema hay?**

- Para el cliente:
- Para el cuidado de la salud:
- Para la organización:

– Continúa en la página siguiente

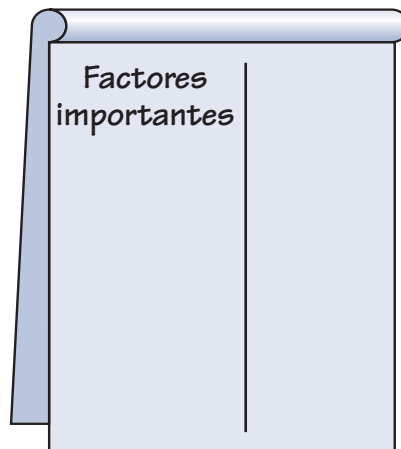
## Módulo 5: Resolución de problemas

Continuación de actividad 5.2

### ► Consejo didáctico

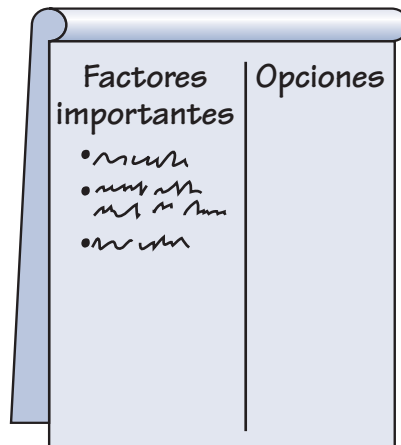
La Guía del instructor, “Exploración de opciones” da ejemplos de ideas que se ajustan a este caso real. Estas no son necesariamente las respuestas correctas. Acepte otras ideas de los participantes y use la Guía del instructor para ayudarse a hacer preguntas que asegurarán que los temas clave se traten durante los debates.

**10.** Distribuya el Apunte 25, “Factores importantes” y repase la lista. Dependiendo de la situación, algunos factores serán más importantes que otros y es posible que algunos no tengan que ser tratados. Haga dos columnas en una hoja de rotafolio y escriba el título “Factores importantes” sobre la columna de la izquierda. Teniendo en cuenta los tres puntos de vista en el problema de Nancy y el Sr. Henry, invite a los participantes a identificar los factores aplicables a este caso real. Escriba las respuestas en la columna a la izquierda.



### Generación de ideas (10 minutos)

**11.** Escriba “Opciones” en la parte superior de la columna de la derecha de la hoja de rotafolio. Recuerde a los participantes que las opciones son soluciones posibles para el problema. Solicite al grupo generar opciones que traten cada uno de los factores importantes que listaron. La meta es generar tantas opciones como sea posible, incluyendo al menos una para cada factor. Algunas opciones pueden tratar más de un factor. Aliente a los participantes a ser creativos y pensar libremente; a veces pensar en ideas que no son realistas le permite a la gente ver las posibilidades que no eran obvias. Escribalas en la página de rotafolio.



### ► Consejo didáctico

Si los participantes realmente piensan libremente, se les pueden ocurrir algunas ideas tontas y potencialmente peligrosas. Mantenga una atmósfera amable y anote las opciones, pero asegúrese de que hay una buena selección de ideas realistas.

### Debate (20 minutos)

**12.** Después de que los participantes hayan sugerido al menos seis opciones, explique que para seleccionar la mejor opción para resolver un problema, evaluarán lo que es posible que suceda como resultado de cada opción. Entonces definirán cuál opción (o combinación de opciones) mejor resuelve el problema desde todos los puntos de vista.

**13.** Pregunte a los participantes:

*¿Cuál sería el impacto (tanto positivo como negativo) de cada opción en los factores importantes que enumeramos?*

**14.** Pregunte a los participantes cuáles son las opciones que tienen un impacto positivo en dos o más de los factores importantes. Tilde las opciones (Vea la Guía del instructor).

**15.** Considerando las opciones marcadas, defina cuál (o qué combinación) se acerca más a resolver el problema desde los tres puntos de vista— el del cliente, el del auxiliar de cuidado personal y el de la organización. Escriba “Plan A” en el margen junto a esa opción u opciones. Observe que la solución que trata mejor los factores importantes también trata el problema de forma más efectiva desde los puntos de vista de las partes involucradas.

### ► Consejo didáctico

A veces una opción crea una situación en la que entran en conflicto los intereses del cliente, del auxiliar de cuidado personal y/o de la organización. Por ejemplo, en el caso del Sr. Henry, una opción es permitirle comer las golosinas. Esto respeta el derecho del cliente a elegir lo que desea pero pone en peligro su salud y pondría en peligro la reputación de la organización en cuanto a promover la salud si el auxiliar de cuidado personal simplemente respondiera a los deseos del cliente.

Por lo tanto, una solución más equilibrada para el auxiliar de cuidado personal sería una combinación de opciones que plantee los tres puntos de vista —es decir, permitir al Sr. Henry comer los chocolates y también intentar educarlo acerca de los peligros que esta elección implica, e informar a la enfermera/ organización que él no está haciendo su dieta.

**16.** Observe que dado que los participantes han aportado más opciones que las que seleccionaron para el Plan A, podrían fácilmente consultar nuevamente la lista para considerar otras opciones si el Plan A no funciona.

— Continúa en la página siguiente

## Módulo 5: Resolución de problemas

Continuación de actividad 5.2

**17.** Vuelva el Apunte 24 “El enfoque de exploración de opciones para resolver problemas” Repase el apunte, recordando el caso real de Nancy y el Sr. Henry para ilustrar los puntos.

► **Consejo didáctico**

La aplicación del enfoque de exploración de opciones a la resolución de problemas continúa con el trabajo en pequeños grupos en la Actividad 5.3, Exploración de opciones: Parte 2 – Durante esta revisión del Apunte 24, se pueden responder algunas preguntas sobre los pasos básicos pero otros posiblemente se puedan postergar hasta la Actividad 5.3.

*–Notas didácticas–*

# Guías del instructor 5.2: Exploración de opciones

Nancy y el Sr. Henry. Su *mentee* Nancy ha estado trabajando para el Sr. Henry algunas semanas y le gusta trabajar con él, aunque dice que es muy testarudo. Tiene diabetes y ayer Nancy encontró barras de chocolate en su mesa de noche, lo cual está en contra de su plan de cuidado. Ella ya ha intentado decirle que no coma caramelos, pero él le gritó “Ya lo sé pero no me importa”. Nancy no sabe qué hacer y ha venido a pedirle consejo.

## 1. Presente el problema desde cada punto de vista:

### 2. Factores importantes:

Marque los factores que correspondan.

#### Para el cliente:

El Sr. Henry desea comer barras de chocolate y el auxiliar de cuidado personal no se lo permite.

#### Para el auxiliar de cuidado de la salud:

Nancy debe seguir el plan de cuidado que establece la prohibición de comer chocolates pero el Sr. Henry no quiere hacer caso.

#### Para la organización:

Desea respetar los derechos del Sr. Henry pero tampoco quiere que este se enferme.

### 3. Opciones:

Enumere al menos una solución posible por cada punto de vista y por cada factor marcado.

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Seguridad del cliente</li> <li><input type="checkbox"/> Control de infección</li> <li><input type="checkbox"/> Cuidado del cliente</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Derechos del cliente</li> <li><input type="checkbox"/> Respeto a su cultura</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Función del que brinda servicios</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Respeto de la normativa de la organización</li> <li><input type="checkbox"/> Seguridad del que brinda servicios</li> <li><input type="checkbox"/> Situación personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitir que el Sr. Henry de coma todos los caramelos que quiera.</li> <li>• Explicar nuevamente al Sr. Henry por qué comer dulces no es saludable para él. <i>[Plan A]</i></li> <li>• Reemplazar los chocolates por golosinas con menos concentración de azúcar.</li> <li>• Ayudar al Sr. Henry a elegir comer algo diferente.</li> <li>• Observar al Sr. Henry y seguir quitándole los dulces.</li> <li>• Informar a su enfermera que él no está siguiendo el plan de cuidados. <i>[Plan A]</i></li> <li>• Solicitar a un miembro de la familia que lo convenga de que no debe comer golosinas.</li> </ul> |
|---|---|

*–Notas didácticas–*

## Actividad 5.3: Exploración de opciones—Part 2

60 minutos

**Nota:** Esta continuación de la Actividad 5.2. Por lo tanto, Resultado del aprendizaje y Contenido clave son los mismos.

### Pasos de la actividad

#### Trabajo con grupo pequeño (45 minutos)

1. Explique que los participantes ahora aplicarán el enfoque de exploración de opciones a una situación diferente. Divida a los participantes en grupos de tres o cuatro. Distribuya el Apunte 26 “Hoja de trabajo para la exploración de opciones” (ver Preparación previa) Lea el caso real en voz alta y pregunte si hay preguntas sobre la situación. Luego pida a los participantes trabajar con sus grupos en el paso 1—presentación del problema (desde los tres puntos de vista)—y el paso 2—factores importantes. Pídales que elijan un representante para su grupo, quien escribirá las respuestas del grupo en su apunte.

► **Consejo didáctico**

Una ventaja de tener a todos los grupos trabajando en el mismo caso real es ver los distintos enfoques que la gente aplica para resolver problemas.

2. Vuelva al grupo grande después de 15 minutos de trabajo con el grupo pequeño, y pida a los representantes compartir cómo sus grupos presentaron el problema desde los tres puntos de vista. Observe las similitudes y diferencias en la forma en que los grupos vieron el problema.

► **Consejos didácticos**

Sucede con frecuencia que les será difícil a los participantes ver el problema desde el punto de vista del cliente o de la organización. Es importante que el instructor ayude a los participantes a apreciar los diferentes puntos de vista del problema, porque estas conceptualizaciones tendrán un efecto en los factores importantes y por lo tanto, en las opciones y la solución.

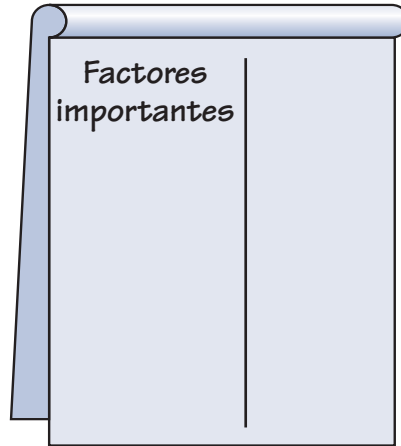
Al mismo tiempo, los auxiliares de cuidado personal a veces toman los problemas de la organización o del cliente como si fueran propios. También es importante definir con claridad el problema del auxiliar de cuidado personal y lo que este puede hacer en realidad en tal situación.

— Continúa en la página siguiente

## Módulo 5: Resolución de problemas

Continuación de actividad 5.3

3. Como antes, haga dos columnas de la hoja de rotafolio y rotule la de la izquierda “Factores importantes”. Pregunte a cada grupo qué identificaron como factores importantes en esta situación y por qué, y enumere sus respuestas, con similitudes y diferencias.

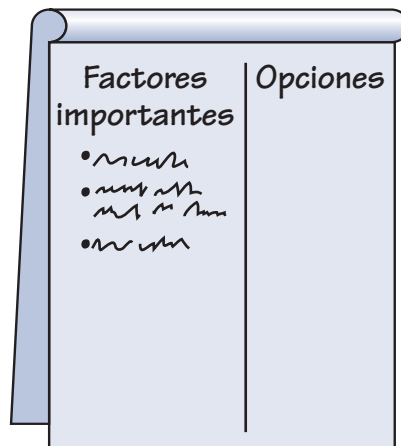


### ► Consejo didáctico

Algunos de los factores importantes serán los mismos para los distintos puntos de vista. Enumere cada factor una vez y rotule los puntos de vista entre paréntesis al final.

4. Solicite a los participantes retornar a su trabajo con el grupo pequeño, e intercambiar ideas sobre todas las opciones posibles para resolver este problema. Un representante deberá anotar las ideas. Aliéntelos a ser creativos y a tratar de identificar más de una opción para cada factor importante enumerado en la hoja de rotafolio.

5. Reúna los grupos después de 10 minutos, y solicite a los representantes que se turnen para compartir las opciones de cada grupo. Comience con el primer factor importante listado en la columna izquierda y solicite las opciones que los grupos identificaron para resolver este factor. Escríbalas en la columna derecha, debajo de “Opciones”, al lado del factor importante. Ya que los alentó a ser creativos, no hay respuestas erróneas en este intercambio de ideas. (Las ideas que no sean factibles se tratarán en los próximos pasos.)



### Debate (15 minutos)

6. Pregunte a los participantes:

*¿Cuál sería el impacto (tanto positivo como negativo) de cada opción en cada uno de los factores importantes que enumeramos?*

7. Pregunte a los participantes cuáles son las opciones que tienen un impacto positivo en dos o más de los factores importantes listados. Tilde las opciones.

8. Considerando las opciones marcadas, defina cuál (o qué combinación) se acerca más a resolver el problema desde los tres puntos de vista— el del cliente, el del auxiliar de cuidado personal y el de la organización. Escriba “Plan A” en el margen junto a esa opción (u opciones). Observe, nuevamente, que la solución que trata mejor los factores importantes también trata el problema de forma más efectiva desde los tres puntos de vista.

9. Observe que los participantes han aplicado ahora el enfoque de exploración de opciones para la resolución de problemas en un caso real. Pídales que piensen en el enfoque que solían usar para resolver problemas. Pregunte:

*¿En qué se parece o se diferencia este enfoque a lo que usted ha hecho anteriormente?*

10. Explique que este enfoque se puede aplicar a cualquier problema ya sea personal o relacionado con el trabajo. Recuerde a los participantes que en el Módulo 7 tendrán oportunidad de practicar cómo ayudar a los *mentees* con este enfoque. Haga énfasis en que, entretanto, es importante que ellos practiquen este enfoque cuando se enfrenten con una situación difícil en el trabajo o fuera de él. La práctica los ayudará a ser más hábiles en el uso de este proceso y por consiguiente se fortalecerá su habilidad para apoyar a los *mentees*.

### —Notas didácticas—

*–Notas didácticas–*

## Módulo 6

# Establecimiento de relaciones efectivas con los *mentees*

### Metas

- Preparar el escenario para establecer relaciones de apoyo con *mentees* explorando la toma de riesgos en las relaciones y cómo aplicar las habilidades de comunicación en las primeras interacciones con los *mentees*.

### Tiempo

2 horas, 45 minutos (3 horas, 15 minutos, con actividad de apertura)

Actividades	Métodos	Tiempo
6.1 Encontrar terreno común: Los riesgos personales y la auto-revelación	Ejercicio con grupo grande, presentación interactiva	30 minutos
6.2 La primera conexión	Debate, sugerencias, dramatizaciones	90 minutos
<i>Receso</i>	<i>[Se puede hacer durante la Actividad 6.2]</i>	15 minutos
<i>Actividad de cierre</i>		30 minutos

**Nota:** Recomendamos que los asistentes a la capacitación comiencen su labor como mentores después de completar el Módulo 6. Sin embargo, si se espera que los participantes comiencen antes, se deberá revisar el currículo para que la Actividad 6.2, “La primera conexión”, sea la última sesión que se haga antes de comenzar con la mentoría.

Dado que se espera que los participantes comiencen con su mentoría de pares después de este módulo, se asigna una actividad de cierre de 30 minutos. Ver las ideas sobre el tema en Preparación previa.

### Materiales

- Rotafolio, marcadores y cinta
- Papel y lápices
- Actividad 6.1 Guía del instructor: “¡Póngase de pie y arriésguese!” (pág. 6.9)
- Actividad 6.2 Guía del instructor, “Situaciones para conectarse por primera vez” (pág. 6.17)

### Apuntes

- Apunte 3: “La función de un mentor de pares”
- Apunte 27: “Etapas de auto-revelación”
- Apunte 28: “Cómo comenzar una conversación personal”
- Apunte 29: “Cómo abrir y cerrar puertas”
- Apunte 30: “Registro de mentor de pares (muestra)”

### Preparación previa

Antes de la primera reunión entre los mentores y los *mentees*, la organización deberá llevar a cabo una orientación para *mentees* que explique la naturaleza de la relación entre mentor y *mentee* y los temas clave tales como los tipos de apoyo que los *mentees* pueden esperar, la programación de las reuniones de mentor-*mentee*, las diferencias entre un mentor y un supervisor o un capacitador, etc. Dado que la información sobre los *mentees* no se cubre en este currículo, verifique si la reunión se ha realizado o programado.

Repase todos los materiales de capacitación y presentación para cada actividad.

Si con este módulo se comienza un nuevo día de la capacitación, prepare una hoja de rotafolio con la agenda del día y colóquela donde pueda permanecer a lo largo del día. También organice una actividad de apertura de 15 a 30 minutos de duración, con un ejercicio de preparación y un resumen de lo que se trató en la sesión anterior. Revise la tarea para el hogar, si fue asignada.

Ya que este módulo es probablemente el último antes de que los participantes comiencen con la mentoría de pares, la actividad de cierre debe ser más prolongada, al menos 30 minutos, para dejar tiempo para preguntas, evaluación y para festejar la finalización de esta parte de la capacitación. Se puede programar una graduación formal en este momento o después del Módulo 8 para reconocer los nuevos papeles de los participantes dentro de la organización.

### Actividad 6.1

Repase las afirmaciones de la Guía del instructor “¡Póngase de pie y arriésguese!” (página 6.9) Decida si hay necesidad de cambiar alguna para hacerla más útil a los participantes y agregue nuevas afirmaciones si es necesario. Como es posible que no haya tiempo para usarlas todas, seleccione varias de cada categoría que tengan un significado especial para los participantes en este ejercicio.

Copie el Apunte 27, “Etapas de auto-revelación”, para todos los participantes.

### Actividad 6.2

Copie los Apuntes 28, 29 y 30—“Cómo comenzar una conversación personal,” “Cómo abrir y cerrar puertas,” y “Registro del mentor de pares”—para todos los participantes. (Si los mentores van a usar una hoja de registro diferente, úsela en lugar del Apunte 30.)

Analice los temas de logística con el gerente del programa de mentoría de pares para explicar lo siguiente: cuándo se les asignarán los *mentees* a los mentores de pares, cómo se notificará a los mentores, a quién responderán y con qué frecuencia y cualquier otra pregunta o tema logístico que surja durante la capacitación. Averigüe qué otra clase de hoja de registro o formulario van a exigir y obtenga copias para los participantes (si no se distribuyeron todavía).

Si es posible, el gerente del programa de mentoría de pares debe asistir a la última parte de “La primera conexión” y al festejo del cierre. Notifíquelo la hora y lugar y si está disponible, pídale presentar la información indicada en el punto anterior.

—Notas didácticas—

*–Notas didácticas–*

## Actividad 6.1: Encontrar terreno común – Toma de riesgos y auto-revelación

30 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Describir cómo se siente al tomar el riesgo de compartir algo personal en un grupo:*

*Describir las tres etapas de auto-revelación y cómo la relación de la mentoría de pares puede evolucionar a través de ellas; y*

*Describir la función del mentor de pares en establecer el nivel de auto-revelación al tomar el riesgo de compartir.*

### Contenido clave

- “Arriesgarse” en general se refiere a una situación que implica la posibilidad de perder, herir o lastimar. Muchas personas sienten que es arriesgado compartir (o revelar) información sobre ellas mismas. En relaciones no íntimas, “arriesgarse” puede significar decir o hacer algo que en última instancia puede inducir a otra persona a terminar una relación o—en el caso de compañeros de trabajo—puede producir una situación incómoda en el trabajo.
- Al ejemplificar una toma de riesgos adecuada cuando comparte información sobre sí mismo (auto-revelación), el mentor puede ayudar a establecer un terreno común con el *mentee*, un paso importante para crear relaciones de apoyo.
- El mentor de pares establece el grado de auto-revelación en la relación entre mentor y *mentee* al ser el primero en compartir información o sentimientos. En general, el *mentee* mantendrá el nivel de auto-revelación del mentor.
- La auto-revelación se puede describir en etapas. Una relación significativa entre mentor–*mentee* probablemente empiece con la revelación de hechos (Etapa uno), siga con pensamientos y sentimientos (Etapa dos), y crezca idealmente a la comunicación de aquí y ahora (Etapa tres) a medida que el mentor de pares demuestra su competencia y fomenta la sensación de seguridad del *mentee*. Como la Etapa tres involucra mayor riesgo, es necesario crear confianza con el paso del tiempo.
- El nivel de revelación de aquí y ahora de la Etapa tres puede involucrar tanto una situación laboral como detalles personales de las vidas del mentor y del *mentee*. Encontrar el equilibrio adecuado de auto-revelación es una dinámica continua de toda relación entre mentor–*mentee*, ya que incluye establecer confianza y mantener los límites profesionales al mismo tiempo.

### Pasos de la actividad

#### Ejercicios con grupo grande (15 minutos)

1. Distribuya notas Post-It o fichas a los participantes y pídale escribir la palabra o frases que les venga a la mente cuando diga “riesgo” o “tomar riesgos”. Pídale que coloquen las notas Post-it en una hoja de rotafolio al frente del salón, con las palabras “Riesgo/tomar riesgos” escrita en la parte superior.



2. Lea las frases en voz alta y resuma el significado de “riesgo” para este grupo (o invite a un participante a hacerlo). Si es necesario, agregue elementos del primer punto en Contenido clave para completar la comprensión de riesgo de los participantes en el contexto de las relaciones laborales.

3. Invite a los participantes a formar un círculo con sus sillas, para que se puedan ver. Explique que este ejercicio se llama “¡Póngase de pie y arriéguese!” ya que implica compartir información sobre ellos mismos en un grupo grande. Explique que va a leer una serie de afirmaciones, que pueden aplicarse o no a los participantes. Después de la lectura de cada afirmación, los participantes para quienes la afirmación es verdadera deben ponerse de pie, y de ese modo comparten algo de ellos mismos con el resto del grupo. Note que cada persona tiene derecho a compartir solamente lo que le resulta cómodo compartir, pero se alienta a todos a tomar el riesgo.

4. Comience por leer las afirmaciones de bajo riesgo e invite a las personas a ponerse de pie si la afirmación les es aplicable. Avance hacia las categorías de riesgo medio y alto, intercalando breves debates basados en su observación de cambios en la conducta del grupo.

#### ► Consejos didácticos

A medida que llegue a las afirmaciones de riesgo moderado, la conducta de las personas cambiará: menos personas se pondrán de pie, algunas se levantarán lentamente o sin ganas, y más mirarán para verificar quién se ha puesto de pie antes de decidir si se ponen de pie o no.

Cuando note estos cambios en conducta, úselos como material para un debate breve, teniendo en cuenta que hablar sobre lo que hizo poner de pie a un participante o dudar en hacerlo puede presentar un riesgo adicional.

Preste especial atención al nivel de comodidad que se percibe en el salón, y no lea más afirmaciones cuando ya nadie se ponga de pie. No es necesario leer todas las afirmaciones de alto riesgo. La idea es que los participantes experimenten un grado de riesgo, no hacerlos sentir incómodos.

Reconozca el coraje que hay que tener para ponerse de pie cuando uno siente que está arriesgándose al compartir algo personal.

**5.** Después de haber leído todas las afirmaciones (o cuando después de varias afirmaciones nadie se pone de pie), pregunte a todos los participantes:

*¿Cómo se sintió al ponerse de pie cuando se leían las afirmaciones de bajo riesgo y muchas personas se ponían de pie? ¿Y cuando se leyeron las afirmaciones de riesgo moderado y alto y menos personas se ponían de pie?*

*¿Cómo se sintió cuando estaba sentado y los demás de pie? ¿Hay alguna afirmación en particular que se destaque?*

*¿Qué estaba arriesgando en realidad cuando eligió ponerse de pie?*

*¿Por qué se querría correr el riesgo de compartir información personal?*

### ► **Consejos didácticos**

Los puntos para tratar en el debate incluyen:

- A medida que las afirmaciones avanzaban, ellos incrementaban su riesgo al compartir. Por ejemplo, es más fácil compartir el hecho de tener un perro que compartir que tiene ganas de dejar el empleo o que ha tenido problemas financieros.
- A medida que aumenta el nivel de comodidad y de intimidad con una persona o grupo, con frecuencia es posible compartir información que puede parecer más riesgosa.
- El riesgo que se percibe al compartir cierta información puede variar para personas con distintos antecedentes culturales, étnicos, religiosos o familiares.

### **Presentación interactiva (15 minutos)**

**6.** Agradezca a todos por arriesgarse y compartir. Observe que ahora considerarán la toma de riesgos en el contexto de una relación entre mentor–*mentee*. Pregunte a los participantes los riesgos que puede implicar su trabajo como mentores de pares.

**7.** Pregunte a los participantes qué significa “auto-revelación” para ellos. Distribuya el Apunte 27, “Etapas de auto-revelación” Repase las tres etapas.

– *Continúa en la página siguiente*

## Módulo 6: Establecimiento de relaciones efectivas con los *mentees*

Continuación de actividad 6.1

8. Facilite un debate que cubra el Contenido clave preguntando a los participantes:

*¿Cuál etapa describiría de mejor manera la comunicación entre un mentor de pares y un mentee? ¿Por qué?*

*En su opinión, ¿quién tiene más responsabilidad en preparar el terreno de la auto-revelación en la relación entre mentor y mentee? ¿Por qué?*

*¿De qué manera puede la auto-revelación del mentor ayudar a crear sentimientos de seguridad emocional o confianza para el mentee?*

*¿Cuánto detalle personal es necesario compartir entre mentor y mentee?*

### ► Consejo didáctico

La auto-revelación por parte del mentor puede contribuir a incrementar los sentimientos de seguridad emocional y confianza del *mentee* al:

- Hacer saber al *mentee* que el mentor ha atravesado situaciones similares y momentos difíciles;
- Mostrar que el mentor comparte pensamientos y sentimientos similares y que de esta manera puede mostrar empatía con la situación del *mentee*; y
- Reforzar para el *mentee* la noción de que el mentor es su par.

Además, al compartir información sobre sí mismo, el mentor demuestra confianza en el *mentee* y ejemplifica el nivel adecuado de lo que es posible compartir para crear la relación entre mentor y *mentee*.

9. Resuma agradeciendo nuevamente a los participantes por arriesgarse. Explique que ahora considerarán el papel que tiene la auto-revelación al iniciar y crear relaciones de apoyo con sus *mentees*.

—Notas didácticas—

## Guías del instructor 6.1: ¡Póngase de pie y arriéguese!

---

### Bajo riesgo

- Me gusta el rojo.
- Tengo un perro o gato.
- No me gustaba ir a la escuela.
- Me encantan los niños.
- Tengo un matrimonio feliz
- Soy abuela.
- No nací en los Estados Unidos.

### Riesgo moderado

- Me estreso con facilidad.
- Me pone nervioso estar aquí.
- Tengo una relación estresante con mi madre o mi padre.
- A veces me siento abrumada tratando de combinar el trabajo y mi familia
- A veces no me siento respetada en mi trabajo.
- He estado divorciada.
- Odio vestirme a la mañana porque nada me queda bien.

### Alto riesgo

- Cuando empecé a trabajar aquí, cometí errores.
- En algún momento, quise dejar esta organización.
- En un momento de mi vida, tenía tantos problemas económicos que no podía llegar a fin de mes.
- De verdad este tipo de ejercicios no me gustan.
- No estoy seguro de que vaya a ser un buen mentor de pares.

*–Notas didácticas–*

## Actividad 6.2: La primera conexión

90 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Analizar el uso de la auto-revelación y de las preguntas con final abierto para iniciar una primera conexión con los mentees;*

*Enumerar algunos temas y preguntas clave para la primera interacción con un mentee;*

*Demostrar cómo plantear la primera reunión con un mentee; y*

*Llevar un registro donde describa sus contactos con los mentees.*

### Contenido clave

- La tarea más importante de la primera reunión entre un mentor y un *mentee* es crear una atmósfera que le permita a cada uno aprender sobre el otro y comenzar a crear una relación. Si se pone demasiado énfasis en las responsabilidades laborales en esta primera reunión, se corre el riesgo de perder una oportunidad de comenzar a crear una relación de apoyo y establecer confianza.
- La relación entre mentor y *mentee* es única pero tiene elementos conocidos. La parte del mentor en la relación combina aspectos de profesionalismo similares a la relación que existe entre un auxiliar y un cliente y aspectos similares a las relaciones con amigos. Los aspectos relacionados con el trabajo incluyen ser responsable con el cliente y la organización, mientras que los aspectos personales incluyen brindar apoyo y ayudar al *mentee* a resolver sus propios problemas.
- La relación de mentoría es de apoyo, no de supervisión; tanto el mentor como el *mentee* deben entender que el mentor no es un supervisor y que no tiene autoridad directa sobre el *mentee*. Aún en esas instancias en que un mentor puede llevar a cabo un aspecto del papel de supervisor, tal como evaluar las habilidades y conocimiento del nuevo auxiliar para brindar servicios, se pretende que la función del mentor sea más de capacitador que de evaluador.
- Como el *mentee* puede desconocer el programa de mentoría y la cultura de la organización, es responsabilidad del mentor de pares establecer el tono de la nueva relación que se va a crear. Un nivel adecuado de auto-revelación es importante para alentar al *mentee* a compartir, sin intimidarlo al compartir demasiado antes de tiempo.
- Es importante explicar la importancia de la confidencialidad al mismo tiempo que también se aclara qué información debe el mentor compartir con otros de la organización para poder así establecer expectativas claras en la nueva relación entre mentor y *mentee*.
- Las habilidades de escuchar activamente, parafrasear, y hacer preguntas con final abierto son especialmente importantes en la primera reunión para aprender sobre el *mentee* y alentar sus preguntas.

### Pasos de la actividad

#### Debate (15 minutos)

1. Invite a los participantes a describir lo que normalmente se habla durante una conversación con un cliente nuevo. Pregunte:

*¿Cómo comienza la conversación?*

*¿De qué habla?*

*¿Cómo intenta establecer una atmósfera de trabajo cómoda con ese individuo?*

2. Pida a los participantes hablar sobre cómo crean una relación personal. Pregunte:

*¿Cómo comienza una conversación?*

*¿De qué habla?*

*¿Cómo establece una atmósfera amable?*

*¿En qué se diferencia del inicio de una relación con un cliente?*

3. Pregunte a los participantes:

*¿En qué se parece establecer una relación entre mentor y mentee a iniciar una relación con un cliente?*

*¿En qué se diferencia?*

*¿En qué se parece a iniciar una relación con un amigo?*

*¿En qué se diferencia?*

4. Después de algunas respuestas, afirme que establecer la relación entre el mentor y el *mentee* es una mezcla entre establecer una relación con un cliente y con un amigo (ver el segundo punto de Contenido clave).

5. Observe que los *mentees*, quienes son a menudo nuevos a una organización, pueden considerar a los mentores como supervisores, pero no lo son. Es importante que los mentores estén concientes de esta confusión potencial y que la aclaren cuando suceda. Pregunte a los participantes:

*¿Cuáles son las cosas que un mentor hace en su relación con un mentee que pueden asemejarse a una relación de supervisión?*

*¿En qué se diferencia esta relación de una relación de supervisión?*

#### ► Consejos didácticos

Lo que un mentor puede y no puede hacer que pueda asemejarse a tareas de supervisión depende de la visión del mentor que tenga la organización. En muchas organizaciones, las responsabilidades del mentor pueden incluir hacer comentarios, escuchar, orientar, responder preguntas y reforzar o evaluar las habilidades de cuidado personal o clínicas.

En la mayoría de las organizaciones, se reservan para los supervisores las responsabilidades de asignar tareas, programar asignaciones de trabajo, conducir evaluaciones formales, documentar problemas de rendimiento, contratar y despedir.

La importancia de diferenciar entre las funciones del mentor y del supervisor será tratada en más detalle en el Módulo 8.

### Sugerencias y debate (20 minutos)

6. Pida a los participantes sugerir los temas profesionales y personales que pueden debatir con un *mentee* en la primera reunión, para comenzar a conversar y hacer que el *mentee* se sienta más cómodo. Escriba las respuestas en una hoja de rotafolio titulada “Cómo comenzar una conversación”. Observe que la primera reunión será sobre el mentor y el *mentee*.



7. Distribuya el Apunte 28, “Cómo comenzar una conversación personal” Pida a los participantes dedicar algunos minutos para pensar qué tipo de información personal en especial les gustaría compartir con un *mentee* en la primera conversación y que anoten al menos dos cosas en la hoja de trabajo. Si es necesario, pídeles que recurran a las ideas de la lista de sugerencias del paso 6.

8. Pida a los participantes volver al Apunte 27, “Etapas de auto-revelación”, sobre los tres niveles de auto-revelación. Observe que el mentor es el responsable de comenzar a compartir lo personal y servir de ejemplo del nivel apropiado de auto-revelación. Pregunte a los participantes:

*¿Qué nivel de auto-revelación sería apropiado para la primera reunión? ¿Por qué?*

9. Observe que al iniciar una relación, es importante describir la función del mentor de pares. Además de explicar las funciones del Apunte 3, este sería un buen momento para aclarar las diferencias entre el mentor y el supervisor, y para debatir el tema de la confidencialidad y sus límites. Confidencialidad significa mantener como privada la información personal compartida por el *mentee*. Sin embargo, a veces se requiere que el mentor comparta cierto tipo de información con otros en la organización—por ej., si la información recabada es algo que el mentor no puede manejar por sí mismo.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 6: Establecimiento de relaciones efectivas con los *mentees*

Continuación de actividad 6.2

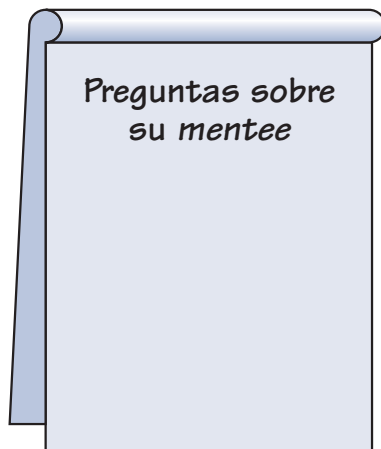
### ► Consejo didáctico

El Módulo 8 cubre con detalles lo relativo a compartir la información brindada por el *mentee* con otras personas de la organización. Sin embargo, para establecer una relación construida sobre la confianza, antes de que el *mentee* comience a compartir es importante explicar que algún tipo de información tiene que ser transmitida ya sea por el *mentee* o por el mentor, en particular en lo que atañe a situaciones que ponen al cliente, al *mentee* o a otros empleados en peligro.

**10.** A continuación, analice lo que los participantes querrían aprender sobre los *mentees*. Pregunte a los participantes:

*¿Qué preguntas específicas puede hacer para conocer más de su mentee?*

Escriba sus respuestas en una nueva hoja del rotafolio titulada “Preguntas sobre su *mentee*”. Nuevamente, si es necesario, consulte las ideas de la lista de sugerencias del paso 6. Aliéntelos a formular preguntas con final abierto siempre que sea posible.



**11.** Distribuya el Apunte 29, “Cómo abrir y cerrar puertas”. Repase rápidamente los tres tipos de preguntas y comentarios. Pregunte:

*¿De qué manera estos tipos diferentes de preguntas abren puertas en una conversación o las cierran?*

*¿Qué tipo de preguntas podrían funcionar mejor en reuniones con sus mentees, y por qué?*

**12.** Invite a los participantes a mirar la lista de preguntas que surgieron en el paso 10. Pídales que identifiquen las que abren puertas, las que cierran puertas o las que no llevan a ningún lado. Para las que cierran puertas y las que no conducen a ningún lado, pida que demuestren cómo cambiarlas para que puedan abrir puertas.

**13.** Pida a los participantes escribir al menos dos preguntas del Apunte 28 que se sentirían cómodos en preguntar al *mentee* en la primera reunión.

### Dramatizaciones y debate (25 minutos)

**14.** Explique que ahora realizará la dramatización demostrativa de una primera interacción. (Vea la Guía del instructor: “Situaciones de la primera conexión,” página 6.17). Haga el papel del *mentee*, y pida la participación de dos voluntarios para probar sus enfoques (auto-revelación y formulación de preguntas con final abierto) para comenzar una conversación. La tarea es iniciar la conversación y ver cuánto pueden aprender del *mentee* en 5 minutos.

**15.** Solicite la participación del primer voluntario. Lea en voz alta una de las situaciones de muestra de la Guía del Instructor: Termine la dramatización después de 5 minutos.

**16.** Pida al otro voluntario que pruebe su enfoque. Repita el mismo escenario o elija una segunda situación de muestra y lea en voz alta. Conduzca la dramatización durante 5 minutos.

#### ► Consejo didáctico

Elija repetir la misma situación o use la segunda, dependiendo del grado con que el primer voluntario se conectó exitosamente con el *mentee*.

Continúe con dramatizaciones adicionales si el tiempo lo permite; repita los escenarios de muestra o cree nuevos escenarios que usen situaciones similares a las que los mentores pueden encontrar cuando comienzan su nueva tarea.

**17.** Agradezca a los voluntarios por su participación. Obtenga un informe, haciendo las siguientes preguntas: Para cada pregunta, pida al voluntario que hizo el papel de mentor que responda primero, luego pida comentarios de los otros participantes.

*¿Qué hizo bien el “mentor”?*

*¿Qué es lo que haría diferente para reforzar la primera conexión?*

### Debate (30 minutos)

#### ► Consejo didáctico

Si es posible, incluya al gerente del programa de mentoría de pares o a otro personal involucrado con este programa en esta parte de la actividad. Preséntelos a los participantes e invítelos a unirse al debate.

**18.** Distribuya el Apunte 30, “Registro de mentor de pares”, o la hoja de registro que la organización haya diseñado para que los mentores de pares registren sus contactos con los *mentees*. Repase la hoja de registro y asegúrese que los participantes comprenden la información solicitada. Pida al gerente del programa que explique los que se espera y la logística de completar los registros—por ej., cuándo, dónde y cómo entregar los registros. Para la casilla “Oportunidad de mejora”, lea la nota al pie de página en voz alta. Explique que esto se profundizará en el Módulo 8, y que, en este momento, completar esta sección del formulario es opcional.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 6: Establecimiento de relaciones efectivas con los *mentees*

*Continuación de actividad 6.2*

- 19.** Debata cualquier otro problema logístico relacionado con el inicio de la mentoría. Los temas probables son: una revisión de las metas del programa de mentoría, normativa y procedimientos de la organización relacionados con la mentoría, aumentos de sueldo, cuándo se asignarán *mentees* a los mentores y cómo se les informará, a quiénes responderán los mentores y con qué frecuencia, planes para los módulos de refuerzo y cualquier otra pregunta o consideración que haya. Si el gerente del programa está presente, invítelo a conducir este debate.
- 20.** Felicite a los participantes por completar esta parte de la capacitación, y prepárese para el festejo de cierre.

*–Notas didácticas–*

## Guías del instructor 6.2: Situaciones de la primera conexión

---

### Cuidados en el hogar

- Mary comenzó a trabajar con su agencia hace tres meses, antes de que comenzara el programa de mentoría de pares. Desde que terminó su capacitación, ha estado haciendo reemplazos solamente—con un promedio de 20-24 horas por semana. Últimamente, ha estado rechazando casos y la coordinadora está preocupada de que se esté sintiendo desalentada y le ha pedido a usted que la llame.
- A su usted se le ha asignado Rita, que ha terminado su capacitación recientemente y ha recibido su primer cliente. Si bien ella ha completado el programa de capacitación con éxito, Rita faltó varias veces durante la capacitación, lo que se le perdonó debido a situaciones familiares de emergencia. El personal de la capacitación ha sugerido que usted esté en contacto frecuente con Rita para darle apoyo y ayudarla a mantener una sólida conexión con la agencia. Se espera que su contacto con Rita ayude a evitar posibles problemas de asistencia una vez que comience a trabajar.

### Cuidados en asilos

- Tyler es un CNA experimentado que acaba de empezar a trabajar en su asilo de ancianos. Este es el tercer asilo en el que ha trabajado desde que completó su capacitación de CNA hace tres años. El instructor de personal mencionó que durante el seminario de orientación que duró un día Tyler parecía tener dificultades para entender algunas de las normativas y procedimientos del personal. Tyler debe acompañarlo mientras usted cumple su horario mañana y será uno de sus *mentees* regulares.
- Erika acaba de terminar el programa de capacitación de CNA de la Cruz Roja y consiguió empleo en su asilo de ancianos a través de la Internet. Este es su primer empleo como CNA, y el director de Personal (RR.HH.) dice que parece ser ansiosa y demostrar falta de experiencia. En la entrevista, Erika mencionó que este empleo es muy importante para ella porque es el primer paso que toma para tener un departamento propio y recuperar la custodia de sus dos pequeños hijos. Se le ha pedido que acompañe a Erika durante su turno para brindarle apoyo y orientación.

*–Notas didácticas–*

# Módulo 7

## Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

### Metas

- Preparar mentores que ayuden a los *mentees* a desarrollar sus habilidades de resolución de problemas aplicando el enfoque de exploración de opciones.

### Tiempo

3 horas, (4 horas con actividades de apertura y de cierre)

Actividades	Métodos	Tiempo
7.1 Ayuda a los <i>mentees</i> para resolver problemas: Introducción	Dramatización demostrativa y debate	30 minutos
7.2 Formulación de preguntas con final abierto – Parte 2	Trabajo con grupo pequeño, debate	30 minutos
<i>Receso</i>		15 minutos
7.3 Ayuda a los <i>mentees</i> para explorar opciones	Trabajo en parejas, debate	60 minutos
7.4 Apoyo al <i>mentee</i> en su derecho a decidir	Debate	45 minutos

### Materiales

- Rotafolio, marcadores y cinta
- Papel y lápices

### Handouts

- Apunte 19: “Preguntas aclaratorias con final abierto”
- Apunte 21: “Preguntas con final cerrado vs. abierto”
- Apunte 24: “El enfoque de exploración de opciones para resolver problemas ”

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Módulo 7: Introducción, continuación

- Apunte 31: “Dramatización: Hablar vs. explorar” (versiones de cuidados en el hogar y en asilos)
- Apunte 32: “Escenarios para preguntas con final abierto”
- Apunte 33: “Escenarios y hoja de trabajo para la exploración de opciones” (versión de cuidados en asilos y en el hogar)

### Preparación previa

Repase todos los materiales de capacitación y presentación para cada actividad.

Prepare una hoja de rotafolio con la agenda del día, y colóquela donde pueda permanecer a lo largo de la sesión.

Organice una actividad de apertura de alrededor de 30 minutos, con un breve ejercicio de preparación y un debate de las experiencias que los participantes han tenido como mentores de pares desde la reunión anterior. Los objetivos son compartir sus triunfos, identificar dificultades específicas (en particular las relacionadas con la ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas), y destacar problemas que los mentores han enfrentado. Estas preocupaciones pueden plantearse en este módulo.

Planifique una actividad de cierre de alrededor de 30 minutos, para pedir comentarios, debatir concretamente cómo aplicar lo que han aprendido y para asegurar de que los temas identificados en la actividad de apertura han sido tratados. En la página I.19, se provee un formulario de evaluación de muestra.

### Actividad 7.1

Elija la versión para cuidados en el hogar o en asilos del Apunte 31, “Dramatización: Hablar vs. explorar”, y haga cuatro copias para los actores.

### Actividad 7.2

Como referencia para el paso 1, haga varias copias de los Apuntes 19 y 21, “Preguntas aclaratorias con final abierto” y “Preguntas con final cerrado vs. abierto”, para los participantes que no encuentran las suyas.

Copie el Apunte “Escenarios para preguntas con final abierto”, para todos los participantes.

Prepare una hoja de rotafolio con el título “Preguntas con final abierto” para el paso 4.

### Actividad 7.3

Haga copias extra del Apunte 24, “El enfoque de explorar opciones para resolver problemas”, para los participantes que no han traído sus carpetas de recursos.

Elija los escenarios para cuidados en asilos o en el hogar y haga copias del Apunte 33, “Escenarios y hoja de trabajo para la exploración de opciones” para todos los participantes. (Como alternativa, puede elegir armar sus propios escenarios a partir de temas que los participantes debaten en la actividad de apertura).

Prepare una hoja de rotafolio, “Exploración de opciones con un *mentee*” para el paso 6.

### Actividad 7.4

Para el paso 5 prepare una hoja de rotafolio con los títulos “Sentimientos y reacciones”, “Respeto y aceptación de la elección del *mentee*” y “Conservar la relación entre mentor–*mentee*”.

–*Notas didácticas*–

*–Notas didácticas–*

## Actividad 7.1: Apoyo al *mentee* en la resolución de problemas: Introducción

30 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Explicar que al decirles a los mentees lo que tienen que hacer en situaciones difíciles, se limita su capacidad de desarrollar y fortalecer habilidades independientes para resolver problemas;*

*Describir la función del mentor de pares al ayudar a los mentees a resolver problemas; y*

*Explicar el poder que se les da a los mentees cuando se los ayuda a explorar opciones.*

### Contenido clave

- Los participantes fueron elegidos para ser mentores de pares porque son expertos en brindar servicios y resolver problemas. Como están habituados a resolver problemas, los mentores querrán naturalmente ayudar a los *mentees* a solucionar sus problemas. Sin embargo, tratar de resolver los problemas de los *mentees* es diferente de orientarlos o ayudarles a encontrar sus propias soluciones. Los mentores de pares deben estar concientes de esta diferencia y concentrarse en ayudar a los *mentees* a desarrollar sus propias habilidades de resolución de problemas.
- Es importante evitar la tentación de simplemente ofrecer soluciones. Lo que le sirve a una persona en una situación puede no servirle a otra, incluso en una situación similar. Frecuentemente no es el mejor enfoque simplemente hablar de nuestras propias experiencias y decirle a un *mentee* lo que debe hacer en una situación determinada. Los mentores serán más efectivos si les enseñan a los *mentees* a usar el enfoque de explorar opciones para resolver problemas.
- Las personas tienen poder cuando, con ayuda, son capaces de resolver sus propios problemas y asumen responsabilidad por las decisiones tomadas. De la experiencia ellos luego pueden aprender qué dio resultado y qué no lo dio y pueden aplicar lo que aprendieron en el futuro.

### Pasos de la actividad

#### Dramatización de demostración y debate (30 minutos)

1. Explique que este módulo, como el Módulo 5, plantea la resolución de problemas, pero aquí el objetivo es cómo ayudar a otros a resolver problemas. Recuerde a los participantes que fueron elegidos para ser mentores de pares por sus habilidades para brindar servicios y resolver problemas. Pregunte:

*¿Cuál es la diferencia entre ayudar a alguien a resolver problemas y resolverlos por ellos?*

2. Después de un breve debate, pida cuatro voluntarios para representar una dramatización con guión. Explique que la dramatización ilustrará algunos de los retos que se plantean al ayudar a los *mentees* a resolver problemas. El instructor hará de narrador. Distribuya el Apunte 31, “Dramatización: Hablar vs. explorar” (versión de cuidados en el hogar o en asilos), y dé a los voluntarios unos momentos para leer y prepararse mentalmente para sus papeles.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Continuación de actividad 7.1

3. Designe un sector del salón para el escenario y pida a los actores que se ubiquen a un lado de esa área. Explique que entrarán al escenario después de que el narrador anuncie la escena e introduzca los personajes. (Las directivas de escena son fáciles de seguir en el guión.) Conduzca la dramatización.
4. Después de la dramatización, agradezca a todos los voluntarios. Obtenga un informe, haciendo las siguientes preguntas:

*¿Cómo trató Robin de ayudar a Dana en su problema?*

*¿Qué sucedió cuando Dana siguió el consejo de Robin?*

*¿Cuán típico es el enfoque de Robin para ayudar a Dana a resolver su problema? ¿Por qué tendemos a ayudar a la gente a resolver sus problemas de esta forma?*

*Al reflexionar sobre esta dramatización, en su opinión ¿cuál es la diferencia entre ayudar a alguien a resolver un problema y resolverlo por ellos?*

### ► Consejos didácticos

El enfoque básico de Robin fue aconsejar a Dana, basándose en lo que le había servido en el pasado, y no ayudar a Dana a encontrar su propia solución. La solución de Robin puede haberle servido a ella, pero no le dio resultado a Dana.

Admita que este enfoque es muy común y que a menudo es la única forma de ayuda que mucha gente ha obtenido.

Los participantes deben entender que el consejo de Robin no le sirvió a Dana y deben reconocer que en la mentoría de pares es más apropiado tener un enfoque diferente para ayudar a alguien a resolver problemas.

5. Observe que es común que los profesionales que brindan ayuda quieran resolver los problemas por otras personas, y a veces sugieren las soluciones que les sirvieron a ellos mismos. Pregunte:

*¿Al ayudar a alguien a resolver sus propios problemas, cómo se le puede dar más poder en vez de sugerirle la solución?*

*¿Cómo podría Robin haber ayudado a Dana a solucionar su problema?*

### ► Consejos didácticos

El objetivo aquí está en hacer que los participantes se den cuenta de que cuando ayudan a los *mentees* a usar el enfoque de explorar opciones aprendidas en el Módulo 5, les permitirán encontrar sus propias soluciones a los problemas. Este enfoque da poder a los *mentees*.

En la dramatización que acaba de terminar, si Robin hubiera guiado a Dana a usar el enfoque de explorar opciones, Dana habría considerado el problema desde los puntos de vista de Angie, del hijo de Angie y de la agencia y podría haber llegado a un punto de vista distinto acerca de la naturaleza del problema.

6. Haga un resumen observando que una función clave de los mentores de pares es ayudar a los *mentees* a resolver problemas por sí mismos, aprender estrategias para aplicar en situaciones futuras y asumir responsabilidad por sus acciones. Los participantes tendrán oportunidad de ayudar a los mentores a resolver problemas más adelante en este módulo.

## Actividad 7.2: Formulación de preguntas con final abierto – Parte 2

30 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Crear preguntas con final abierto que los ayudarán a mantener la relación de apoyo entre mentores y mentees y a ayudar a los mentees a plantear problemas.*

### Contenido clave

- Como se debatió anteriormente, formular preguntas con final abierto es una habilidad que le permite a un oyente aprender mucho más del hablante de lo que permiten las preguntas cerradas. En la mentoría de pares, esto puede ser especialmente útil al tener un primer contacto con un *mentee* y al plantear situaciones difíciles.
- Al usar preguntas con final abierto, un mentor puede explorar lo que un *mentee* está pensando, sintiendo o experimentando.
- Para explorar problemas con el *mentee*, las preguntas con final abierto son más efectivas que las preguntas cerradas porque el mentor evita perder el tiempo haciendo muchas preguntas que le pueden dar una información limitada o que pueden ser totalmente erradas.
- Si simultáneamente hacen preguntas con final abierto y proveen comentarios positivos, se puede mejorar la comunicación en gran medida y estas dos técnicas son clave para una mentoría de pares exitosa porque:
  - Permiten entender las preocupaciones y sentimientos del *mentee* mucho mejor; y
  - Preparan el terreno para una resolución de problemas apropiada, eficaz y efectiva.

### Pasos de la actividad

#### Trabajo con grupo pequeño (15 minutos)

1. Observe que ayudar a un *mentee* a resolver sus propios problemas requiere todas las habilidades de comunicación ya aprendidas en la capacitación. Para ayudar a un *mentee* a explorar opciones para resolver problemas, es particularmente útil hacer preguntas con final abierto. Repase el concepto de las preguntas con final cerrado vs. abierto de la Actividad 4.1, consultando los Apuntes 19 y 21 , “Preguntas aclaratorias con final abierto” y “Preguntas con final cerrado vs. abierto”, según sea necesario.

2. Divida a los participantes en grupos de tres y separe a los grupos entre sí. Explique que todos trabajarán en los mismos tres breves escenarios. El objetivo es crear preguntas con final abierto para usar en una conversación con un *mentee*.

– Continúa en la página siguiente

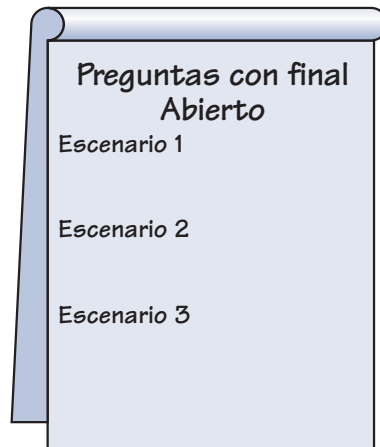
## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Continuación de actividad 7.2

3. Distribuya el Apunte 32, “Escenarios para preguntas con final abierto”. Observe que se pueden presentar situaciones similares a las del apunte cuando estén haciendo la mentoría. Dé a los grupos alrededor de 10 minutos para generar preguntas para los tres escenarios.

### Debate (15 minutos)

4. Lea el primer escenario en voz alta. Pida a un grupo que lea una de las preguntas y escríbala en la hoja de rotafolio que preparó con el título “Preguntas con final abierto”. Pregunte a otro grupo que lea una de sus preguntas para el mismo escenario; continúe hasta que todos los grupos hayan compartido sus preguntas para ayudar al *mentee* a hablar sobre su situación



5. Después de poner en la lista todas las preguntas para el primer escenario, revise cada una para verificar que tiene final abierto. De lo contrario, pida sugerencias para hacerlas con final abierto. Vuelva a escribir la pregunta en la hoja de rotafolio.

6. Repita este proceso para los dos escenarios restantes.

#### ► Consejo didáctico

Si los participantes han captado cómo y cuándo hacer preguntas con final abierto, pida voluntarios para representar el segundo y el tercer escenario en el grupo grande. Después de cada dramatización, invite a los otros participantes a identificar las preguntas con final abierto y describir el efecto que estas tuvieron en la interacción entre el mentor y el *mentee*.

7. Invite a los participantes a resumir lo que piensan que se destaca al usar preguntas con final abierto para explorar los problemas que un *mentee* puede tener. Guíe el debate para cubrir la información del Contenido clave.

—Notas didácticas—

## Actividad 7.3: Ayuda a los *mentees* para explorar opciones

60 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Explicar en detalle la función del mentor de pares para ayudar a los mentees en la resolución de problemas, y las ventajas de ayudar a los mentees a resolver sus propios problemas en lugar de decirles qué hacer;*

*Explicar la importancia de escuchar activamente, parafrasear, hacer preguntas con final abierto y tomar distancia al ayudar a los mentees en la resolución de problemas;*

*Demostrar el enfoque de explorar opciones para ayudar a un mentee a resolver un problema; y*

*Demostrar cómo brindarles comentarios positivos a los otros participantes.*

### Contenido clave

- Una función clave del mentor de pares es facilitar la resolución de problemas por parte de los *mentees*. Por lo tanto, el mentor necesitará familiarizarse con el enfoque de exploración de opciones, para resolver problemas aprendido en el Módulo 5, y ser capaz de orientar a los *mentees* con este enfoque.
- Las habilidades de comunicación ya desarrolladas en la capacitación—escuchar activamente, parafrasear, hacer preguntas con final abierto, tomar distancia y hacer comentarios constructivos—son críticas para obtener información completa de los *mentees* y guiarlos a través del proceso de resolución de problemas.
- Cuando se apoya a los *mentees* a resolver problemas, se les da poder. Si los *mentees* exploran opciones y eligen una, aunque no sea la mejor elección, aprenden de la experiencia. Si los *mentees* simplemente aceptan y aplican una solución ofrecida por alguien, sólo aprenden lo que le dio resultado a una persona en una situación, lo cual puede darle resultado en su propio caso o no. Es posible que no sepan por qué tuvo o no tuvo éxito y por lo tanto es posible que no puedan adaptar la solución a otras situaciones en el futuro.
- Ayudar a alguien a resolver sus problemas no significa que el mentor nunca puede aconsejar. El punto de vista y la experiencia del instructor pueden ser ingredientes valiosos para el proceso de resolución de problemas. Sin embargo, es importante que se ofrezcan las ideas del mentor en el contexto de explorar opciones posibles.

– Continúa en la página siguiente

Continuación de actividad 7.3

### Pasos de la actividad

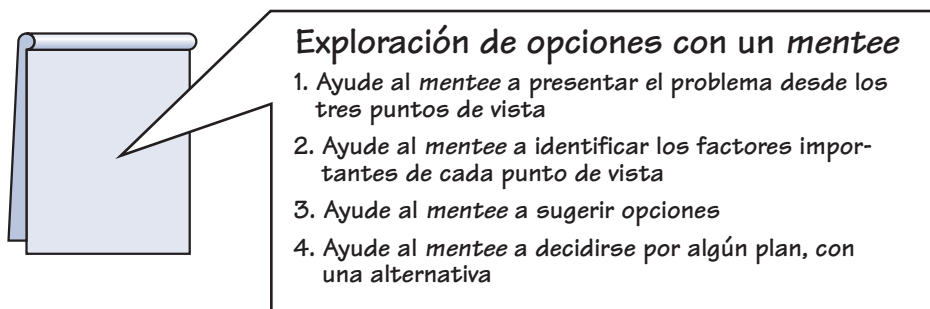
#### Debate (10 minutos)

1. Repase el Apunte 24, “El enfoque de explorar opciones para resolver problemas”, y recuerde a los participantes los casos reales que usaron para aplicar este enfoque en el Módulo 5 y los tres puntos de vista (cliente, auxiliar de cuidado personal, y organización) que se consideran en este enfoque.
2. Pregunte a los participantes si alguno tuvo oportunidad de practicar este enfoque con uno de sus propios problemas del mes pasado, y hágales describir qué pasó.
3. Agradezca a los participantes por compartir. Explique que la meta de esta actividad es ayudar a los mentores de pares a desarrollar habilidades para guiar a los *mentees* con el enfoque de exploración de opciones y así poder orientarlos en el desarrollo de sus propias habilidades para resolver problemas. Pregunte a los participantes:

*¿Cuáles habilidades de comunicación pueden usar los mentores de pares para ayudar a los mentees a usar el enfoque de exploración de opciones? [hacer preguntas con final abierto, usar la capacidad de escuchar activamente, parafrasear, tomar distancia, hacer comentarios positivos]*

#### Trabajo en parejas (25 minutos)

4. Explique que los participantes practicarán ayudar a un *mentee* a usar el enfoque de exploración de opciones haciendo una dramatización en parejas con casos reales. Haga que los participantes formen parejas y se sienten lo más lejos posible de las otras parejas.
5. Distribuya el Apunte 33, “Escenarios y hoja de trabajo para la exploración de opciones” (ver Preparación previa), y explique que los participantes se prepararán para representar dos conversaciones entre un mentor y un *mentee*, con los apuntes como guía. Explique que tendrán 10 minutos para cada dramatización.
6. Muestre el rotafolio, y repase brevemente los pasos que tomarán.



**Exploración de opciones con un *mentee***

1. Ayude al *mentee* a presentar el problema desde los tres puntos de vista
2. Ayude al *mentee* a identificar los factores importantes de cada punto de vista
3. Ayude al *mentee* a sugerir opciones
4. Ayude al *mentee* a decidirse por algún plan, con una alternativa

7. Invite a los participantes a decidir quién será el mentor en cada escenario. Asigne de cinco a siete minutos para repasar ambos casos reales y (en forma individual y por separado) hacer notas en el apunte de los casos que recibieron, tal como se indica a continuación:

- Para la función del *mentee*: identificar el problema y los factores importantes
- Para la función del mentor: preparar las preguntas con final abierto que se harán para ayudar a su *mentee* a presentar el problema, identificar los factores importantes y sugerir opciones

### ► Consejo didáctico

Mientras las parejas están haciendo este trabajo preparatorio, circule por el salón y asegúrese de que los participantes entienden los escenarios y lo que se espera de ellos en las dramatizaciones. Identifique a las parejas que pueden necesitar ayuda durante la dramatización, así puede volver a ayudarlas.

**8.** Comience las dramatizaciones. Después de 10 minutos, invite a los participantes a cambiar de papel y hacer la segunda dramatización.

### ► Consejos didácticos

Si corresponde, considere hacer alguna de las siguientes adaptaciones:

*Opción 1:* Si los participantes tienen dificultades con el proceso de dramatización mismo, detenga la actuación después de 10 minutos y pida a los participantes que informen cómo les está yendo hasta el momento. Haga comentarios y luego termine el escenario en conjunto mediante un debate con el grupo grande. Luego hágalos intentar hacer el segundo escenario con sus parejas, con debate con el grupo grande como en el paso 10, que sigue abajo. (No es necesario hacer el Paso 9)

*Opción 2:* Si los participantes lo están haciendo bien, pero necesitan más tiempo, use el resto de los 20 minutos para el primer escenario. Conduzca el debate del grupo grande según el paso 9 para el primer escenario. Según cuanto tiempo tenga disponible, puede pedirle a una pareja ofrecerse como voluntarios para actuar en el segundo escenario delante del grupo grande, o debatir el segundo escenario con el grupo grande, o dejarlo y seguir hacia el debate de cierre ( Pasos 12 y 13).

## Debate (25 minutos)

**9.** Lea el primer caso real en voz alta. Invite a todos los *mentees* a informar cómo presentaron el problema y compartir sus planes A y B. Observe las similitudes y las diferencias entre las soluciones generadas por las distintas parejas.

### ► Consejos didácticos

La comparación de las versiones diferentes de los planes A y B les permite a los participantes ver que puede haber más de un enfoque para resolver problemas. Los planes se deben debatir no para definir cuál es mejor sino cuáles son los que tratan los factores importantes de manera más efectiva desde cada punto de vista.

Para ahorrar tiempo, no es necesario que las parejas compartan los factores importantes y las opciones sino solamente sus planes. Sin embargo, si los planes A y B que se presentan son muy diferentes, pida a las parejas compartir sus factores importantes y sus opciones para que otros participantes puedan ver cómo llegaron a elecciones distintas.

**10.** Repita este proceso para el segundo escenario.

**11.** Invite a los participantes que se desempeñaron como mentores en los escenarios a reflexionar sobre el proceso de ayudar a los *mentees* para que ellos mismos resuelvan problemas:

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Continuación de actividad 7.3

*¿De qué manera ayudó el mentor al mentee a explorar opciones? [por ej., Guió al mentee a considerar diferentes puntos de vista del problema, obtuvo información haciendo preguntas con final abierto, mantuvo su auto-control cuando el mentee se enojó, apoyó la consideración de opciones múltiples, ayudó al mentee a evaluar los resultados de las diferentes opciones.]*

*¿De qué modo se diferencia esto de simplemente decirle al mentee lo que tiene que hacer?*

**12.** Repase brevemente los componentes de “comentario constructivo”. Invite a las parejas a reagruparse y a hacer comentarios constructivos sobre cómo los otros se desempeñaron en su función de mentor. Haga énfasis en la importancia de comentar lo que el mentor hizo bien y lo que él o ella podrían haber hecho mejor para ayudar al *mentee* a resolver su propio problema.

► **Consejo didáctico**

Observe que este paso de proveer comentarios constructivos no forma parte del proceso de resolución de problemas entre un mentor y un *mentee*. Sin embargo, los participantes están aplicando aquí el proceso de hacer comentarios constructivos como una manera de ayudarse mutuamente en su papel de mentores, para aprender a ayudar mejor a sus *mentees*.

**13.** Resuma repasando la información del tercer y cuarto punto de Contenido clave sobre la importancia de ayudar a los *mentees* en la resolución de problemas y cómo aconsejarlos en el contexto de explorar opciones. Observe que los *mentees* no siempre están de acuerdo con lo que para los mentores son las mejores opciones para resolver problemas. La próxima actividad explora qué hacer en esas situaciones.

—Notas didácticas—

## Actividad 7.4: Apoyo al *mentee* en su derecho a decidir

45 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Describir cómo presentar una solución alternativa a la primera elección del mentee, sin decirle al mentee lo que tiene que hacer; y*

*Tomar distancia y aceptar una solución que no es la elección preferida del mentor, teniendo en cuenta mantener la relación entre mentor y mentee.*

### Contenido clave

- Dos funciones importantes de los mentores de pares son servir de modelo para resolver problemas efectivamente y ayudar a los *mentees* a desarrollar habilidades para la resolución de problemas. A veces un mentor y un *mentee* pueden no estar de acuerdo sobre cómo tratar mejor una situación.
- Es importante que un mentor de pares apoye y respete el proceso de resolución de problemas al que su *mentee* ha llegado independientemente y las elecciones que haga—siempre que la elección no perjudique a nadie (esta situación se plantea con detalles en la Actividad 8.2, “Divulgación”)
- Es difícil aceptar y apoyar la elección de un *mentee* cuando se diferencia de la nuestra propia. Aun cuando no estén de acuerdo con la elección del *mentee*, los mentores deben mantener la comunicación abierta. Esto permite que el *mentee* sepa que un desacuerdo no pone en peligro la relación entre ellos. Para hacer esto bien, el mentor debe usar su habilidad de toma de distancia.
- Cuando se mantiene una relación de apoyo, aun cuando el mentor esté en desacuerdo con la elección de un *mentee*, el mentor no sólo le da poder al *mentee* para tomar decisiones sino que lo alienta a volver y discutir con él/ella el resultado de la decisión—ya sea exitosa o no.

### Pasos de la actividad

#### Debate (45 minutos)

1. Presente esta actividad preguntando a los participantes si alguna vez han dado un consejo que no fue aceptado. Invite a alguien a compartir su experiencia y conteste las siguientes preguntas:

*¿Cuál fue su reacción cuando la persona eligió no seguir su consejo?*

*¿Qué pasó con su relación con esa persona después de esa experiencia?*

– Continúa en la página siguiente

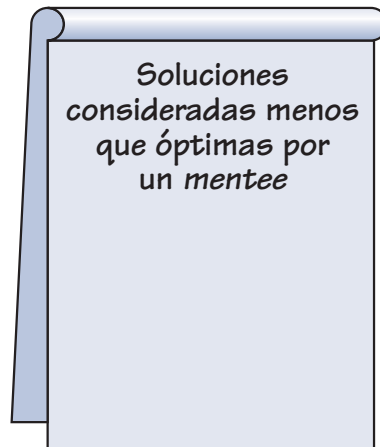
## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Continuación de actividad 7.4

### ► Consejo didáctico

Si los participantes no captan la pregunta, explique que usted está buscando una situación en la cual ellos le hayan dicho a la otra persona (o hayan deseado decirle), “¡Se lo dije!” Para iniciar el debate, bastan un ejemplo o dos de la experiencia del instructor.

2. Pregunte si alguien ha estado en el otro papel, y no ha seguido el consejo de alguien que respetaba. Pregunte qué pasó con la relación con esa persona después de esa experiencia.
3. Confirme que estas experiencias—dar consejos que fueron ignorados y no seguir el consejo de otro—probablemente le hayan sucedido a alguien en algún momento. Debata la información de los primeros tres puntos en Contenido clave sobre la importancia de apoyar el derecho de los *mentees* a tomar sus propias decisiones.
4. Con los casos reales de la Actividad 7.3, invite a los participantes a identificar algunas opciones que no serían adecuadas en esa situación, y escribalas en la hoja de rotafolio. Pida al grupo seleccionar una opción con la que en realidad no estarían de acuerdo y debatir el motivo.

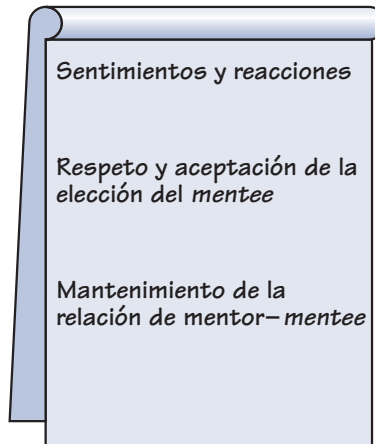


### ► Consejos didácticos

Algunas opciones potencialmente pueden perjudicar al cliente o al auxiliar de cuidado personal. Observe que tales opciones se tratarán en la Actividad 8.2, “Divulgación”, y pídale concentrarse en una opción diferente en esta actividad.

También puede desarrollar una lista de soluciones provistas por *mentees* que no se podrían apoyar basándose en situaciones y temas reales que los participantes hayan mencionado en la actividad de apertura de este módulo.

5. Invite a los participantes a imaginar que el *mentee* ha elegido esa opción y está decidido a probarla. Con las siguientes preguntas, divididas en tres áreas temáticas, conduzca un debate sobre las reacciones de los participantes ante esta decisión. Enumere las respuestas en la hoja de rotafolio bajo los correspondientes títulos:



### Preguntas: Sentimientos y reacciones

*¿Cuáles son sus reacciones emocionales a la opción?*

*¿De cuáles sentimientos puede necesitar tomar distancia?*

### Preguntas: Respeto y aceptación de la elección del *mentee*

*¿Cómo puede sugerir una opción alternativa, sin parecer que usted le está ordenando al *mentee* lo que debe hacer?*

*¿De qué maneras puede decir que está en desacuerdo con la elección de opciones de los *mentees* pero que puede apoyarlos en su decisión?*

### ► Consejos didácticos

Algunos ejemplos de respuestas a la última pregunta:

*No estoy segura que elegiría la misma opción; me intriga saber qué resultado tendrá.*

*Lo haría de una manera diferente – cuénteme qué resultado le da.*

*Si bien mi enfoque sería diferente, sé que usted cree que esta es la mejor solución posible. Pruébela y cuénteme cómo le fue.*

### Pregunta: Mantenimiento de la relación de mentor–*mentee*

*¿Cómo comunicar que desea mantener su relación a pesar de no estar de acuerdo?*

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 7: Ayuda a los *mentees* en la resolución de problemas

Continuación de actividad 7.4

### ► Consejos didácticos

Entre las respuestas se incluyen:

*Muestre interés en saber cómo fue la experiencia del mentee al probar su enfoque.*

*Pídale al mentee que llame y venga a verlo a una hora determinada.*

*Ponga énfasis en el hecho de que usted le da valor a que el mentee pueda elegir y aprender de sus propias soluciones y a que usted [el mentor] pueda saber qué resultado dan distintas soluciones.*

**6.** Resuma diciendo que posiblemente los *mentees* tomen decisiones con las que los mentores no estarían de acuerdo. Cuando el mentor mantiene una relación de apoyo con el *mentee*, aunque estén en desacuerdo, el mentor en última instancia le da poder al *mentee*. Dichas acciones también hacen que un *mentee* vuelva y le hable sobre el resultado de su plan, sin tener en cuenta si fue exitoso o no. Esto le permitirá al *mentee* continuar aprendiendo y desarrollando sus habilidades de resolución de problemas.

**7.** Como último pedido ahora o en la actividad de cierre, invite a los participantes a traer a la próxima reunión sus propios registros de mentoría de su lugar de trabajo para usarlos en una de las actividades del Módulo 8.

—Notas didácticas—

## Módulo 8

# Cambio de funciones

### Metas

- Explorar las nuevas funciones que los mentores desempeñan dentro de la organización y cómo esas funciones pueden cambiar expectativas, responsabilidades y relaciones.

### Tiempo

3 horas, 15 minutos (4 horas con actividades de apertura y de cierre)

Actividades	Métodos	Tiempo
8.1 Cambio de funciones	Trabajo individual y con grupo pequeño, sugerencias, debate	60 minutos
<i>Receso</i>		15 minutos
8.2 Diseminación	IPresentación interactiva, trabajo en parejas, trabajo con grupo pequeño, debate, sugerencias, trabajo individual	120 minutos

### Materiales

- Rotafolio, marcadores y cinta
- Papel y lápices
- Bloques de Notas Post-It
- Guía del instructor: “Antes y ahora” (pág. 8.11)
- Guía del instructor: “Combinación” (pág. 8.19)
- Si están disponibles, registros de mentoría propios del lugar de trabajo de los mentores.

### Apuntes

- Apunte 34: “Antes y ahora”
- Apunte 35: “Poder”
- Apunte 36: “Divulgación: La respuesta del *mentee* y la función del mentor”
- Apunte 37 (a–d): “Escenarios para la divulgación”
- Apunte 38: “Directivas para divulgar la información requerida”
- Apunte 39: “Escenarios del tipo ¿Qué haría si...?”
- Apunte 40: “Combinación”
- Apunte 41: “Ejemplo de un registro de mentor de pares completo”  
(versiones de cuidados en asilos y en el hogar)

### Preparación previa

Repase todos los materiales de capacitación y presentación para cada actividad.

Prepare una hoja de rotafolio con la agenda del día, y colóquela donde pueda permanecer a lo largo de la sesión.

Organice una actividad de apertura de unos 30 minutos, con un breve ejercicio de preparación y un debate de las experiencias que los participantes han tenido como mentores desde la reunión anterior. Los objetivos son compartir sus triunfos, identificar dificultades específicas (en particular las relacionadas con ayudar a los *mentees* para resolver problemas, como en el Módulo 7), y destacar problemas que los mentores han enfrentado (en particular con respecto a su nuevo papel y responsabilidades). Estas preocupaciones pueden plantearse en este módulo.

El diseño y el tiempo necesario para la actividad de cierre varían, dependiendo de los planes de seguimiento. Se recomienda un seguimiento sin interrupciones, si bien puede ser menos formal que un taller que dure medio día. Los planes de seguimiento se deben anunciar antes o durante la actividad de cierre. Si esta fuese la última reunión planificada, sería apropiado hacer un festejo al finalizar el Módulo 8. Si otras reuniones están previstas, el cierre puede ser un resumen y una evaluación de las actividades del día, seguida de detalles de los planes para continuar apoyando al mentor.

### Actividad 8.1

Haga suficientes copias de los Apuntes 34 y 35, “Antes y ahora” y “Poder,” para cada participante.

Prepare tres hojas de rotafolio con los títulos “Cambios personales” “Nuevas responsabilidades” y “Cambios en las relaciones” para el paso 4.

### Actividad 8.2

Prepare una página de rotafolio para “Divulgación” como se indica en el paso 2.

Haga copias del Apunte 36, “Divulgación: La respuesta del *mentee* y la función del mentor” para todos los participantes.

Elija la versión que corresponda (entornos de cuidado en asilos o en el hogar) del Apunte 37, “Escenarios para la divulgación” y haga suficientes copias para distribuir un escenario a cada miembro de los cuatro grupos.

Haga copias de los Apuntes 38, 39 y 40, “Directivas para divulgar la información requerida”, “¿Qué haría si...?” y “Combinación” para cada participante.

Revise las normativas de las agencias relativas a los temas planteados en los escenarios del Apunte 37 y otros temas que sea necesario divulgar.

Si conduce la capacitación en el lugar de trabajo, pida a un representante de la organización que esté familiarizado con las normativas (coordinadora de casos, supervisora o gerente del programa) participar en el debate de los casos reales e idealmente en la actividad completa. Provea al gerente la copia de las instrucciones para la Actividad 8.2 antes del taller.

Obtenga una copia de los registros de actividades que llevaron los mentores; si las hay, asegúrese de que haya una sección donde anotar sugerencias para mejorar. De no existir esa opción, analice con el gerente del programa de mentoría de pares la incorporación de esta función a las hojas de registro.

Copie el Apunte 41, “Ejemplo de un registro de mentor de pares completo” para todos los participantes, o cree un apunte similar basándose en el registro de mentor de pares usado por la organización.

### –Notas didácticas–

*–Notas didácticas–*

## Actividad 8.1: Cambio de funciones

60 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Reflexionar y describir los cambios en sí mismos, sus responsabilidades y sus relaciones desde que se convirtieron en mentores de pares;*

*Definir el concepto “poder” y describir tres tipos diferentes de poder, especialmente el que se aplica a su trabajo y entorno de trabajo;*

*Describir la manera en que los mentores de pares pueden usar su poder para influenciar a los mentees en forma positiva; y*

*Enumerar varias estrategias para tratar con posibles reacciones negativas ante su nueva función como mentores.*

### Contenido clave

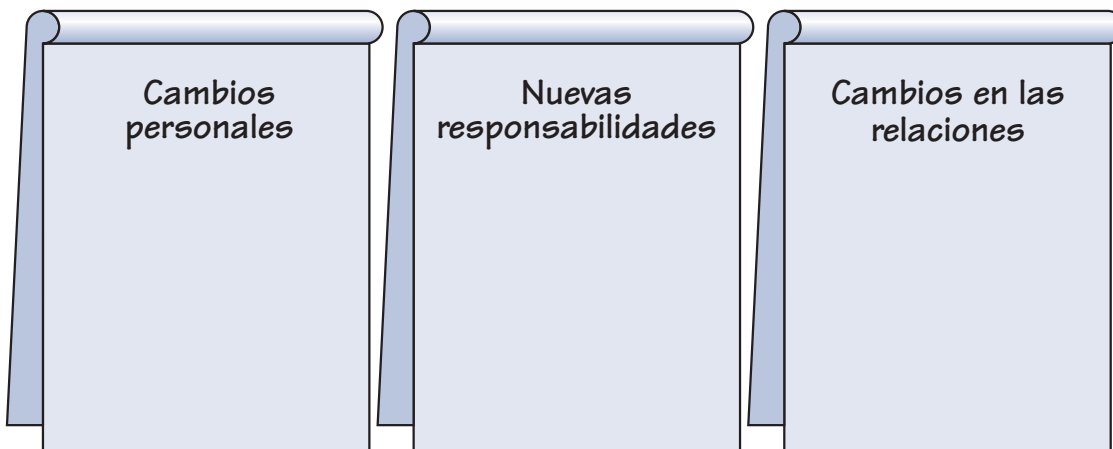
- “Poder” se puede entender como la capacidad de poner en movimiento a personas, ideas, objetos o eventos. Los diferentes tipos de poder incluyen el poder dentro de uno mismo, poder con otros, poder sobre otros.\* El poder no es ni negativo ni positivo en sí mismo—la manera en que se lo puede usar puede sentirse como positiva o negativa.
- A través de su nuevo papel en la organización, los mentores de pares posiblemente experimenten cambios en su sentido de poder. En términos de poder desde adentro, ahora cuentan con capacidades y habilidades nuevas o superiores. En términos de poder con otros, tienen una función clave para influir en el desarrollo y triunfo de un colega.
- El poder también se puede ver como la posibilidad de lograr resultados. Debido a su nuevo cargo dentro de la organización, los mentores de pares pueden ayudar a la organización a identificar y a ocuparse de las necesidades de los nuevos empleados y abogar por el cambio. De esa manera se ayuda a la organización a mejorar y lograr las metas impuestas para su programa de mentoría de pares. Este “poder dentro de la organización” es una extensión del poder con otros. Sin embargo, se lo puede percibir mal como poder sobre otros y, de no aclararse, puede causar confusiones entre el mentor y sus compañeros de trabajo.
- El hecho de reconocer y aceptar su mayor capacidad de “obtener resultados” (es decir, el incremento de su poder dentro de la organización) puede ayudar a los mentores a administrar sus nuevas responsabilidades en forma más efectiva (para con los *mentees* y la organización).
- Los compañeros de trabajo y otro personal pueden tener nuevas percepciones y reacciones (positivas o negativas) con respecto a los auxiliares de cuidado personal que asumen su nueva función de mentores de pares. Los mentores pueden usar sus habilidades de tomar distancia y de escuchar activamente para controlar las reacciones negativas ante su nueva función.

\* Starhawk, *Truth or Dare* (HarperCollins, 1989).

### Pasos de la actividad

#### Trabajo individual y con grupo pequeño (30 minutos)

1. Pida a los participantes dedicar algunos minutos para pensar sobre sí mismos cuando comenzaron la capacitación y cómo se consideran ahora. Pregúnteles qué cambios han observado en sí mismos, en lo que hacen en el trabajo y en sus relaciones con los demás.
2. Distribuya el Apunte 34, “Antes y ahora”. Lea en voz alta cada pregunta y dé los ejemplos provistos en la Guía del Instructor (pág. 8.11). Haga una pausa después de cada pregunta mientras los participantes anotan sus pensamientos y reflexiones.
3. Divida a los participantes en pequeños grupos de tres o cuatro. Distribuya un bloque de Notas Post-It a cada grupo y pídale elegir una persona como reportero. Pida a los participantes tomar 15 minutos para compartir con el grupo sus pensamientos sobre cada pregunta, eligiendo el nivel de auto-revelación con el que se sientan cómodos. Después de analizar cada pregunta, el grupo debe resumir sus respuestas, mientras el reportero escribe por separado cada punto en una nota Post-It.
4. Después de 15 minutos, los participantes deberán poner las notas Post-It en las hojas de rotafolio que corresponda a cada pregunta. Invite a todos a reunirse alrededor de cada hoja y a revisar en silencio las notas de todos los grupos.

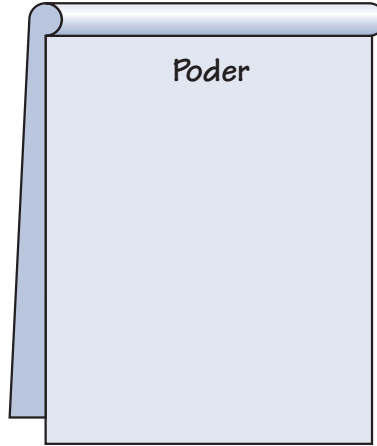


5. Para cada hoja de rotafolio, pida a los voluntarios identificar los temas comunes que emergen de las varias notas.

#### Generación de ideas (10 minutos)

6. Después que los participantes vuelvan a sus asientos, observe que muchas cosas han cambiado para ellos, como individuos y como grupo, al haber asumido su nueva función de mentores de pares. Observe que esta nueva función incluye liderazgo, y este liderazgo puede implicar ejercer una clase diferente de poder dentro de su organización en comparación con el que tenían en el pasado.

7. Escriba la palabra “Poder” en el centro de la hoja de rotafolio. Distribuya hojas y pida a los participantes dedicar 1 minuto para escribir todas las palabras que le vengan a la mente cuando piensan en el concepto poder.



8. Después de 1 minuto, pida a los participantes que no escriban más. Pida a un participante que lea dos palabras de su hoja; escriba las palabras en el rotafolio “poder”. Continúe con el resto del grupo (más de una vez, si fuera necesario) hasta que las palabras de todos los participantes hayan sido listadas. A medida que escriba las palabras en la hoja del rotafolio, agrúpelas de acuerdo con los tres tipos de poder que se van a analizar (ver abajo Contenido clave y Consejo didáctico)

► **Consejo didáctico**

Dedique una sección de la hoja del rotafolio para “poder desde adentro”, una sección para “poder con otros” y una sección para “poder sobre otros.” No califique estas secciones ni explique por qué está escribiendo las palabras en diferentes áreas.

### **Debate (20 minutos)**

9. Pregunte a los participantes:

*En su opinión, ¿qué es lo que se destaca de las palabras que la gente usó para describir “poder”?*

*¿Qué palabras suenan positivas y cuáles negativas?*

*¿Encuentra alguna similitud entre las palabras agrupadas en la hoja de rotafolio?*

10. Distribuya el apunte 35, “Poder” y observe que una definición simple de “poder” es “la capacidad de poner en movimiento a personas, ideas, objetos o eventos”. Recalque que el poder en sí mismo no es positivo ni negativo; la manera en que el poder se puede usar puede sentirse como positivo o negativo.

11. Analice los tres tipos diferentes de poder—poder desde adentro, poder con otros, y poder sobre otros—y pida a los participantes identificar qué tipo de poder se refleja en los tres grupos de palabras de la hoja de rotafolio. Rotule los tres tipos como corresponda.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 8: Cambio de funciones

Continuación de actividad 8.1

**12.** Pregunte a los participantes:

*¿Qué poder tienen los mentores?*

*Desde que comenzó a ser mentor, ¿ha cambiado la manera en que siente su propio poder? Si es así, ¿qué tipo de poder?*

*¿De qué forma puede usar este poder en forma positiva para ayudar a sus pares?*

*¿Qué siente al reconocer que tiene poder e influencia como resultado de su cambio de función?*

### ► Consejos didácticos

Posiblemente el asumir esta nueva función ha producido cambios en la dinámica de poder que los mentores experimentan porque:

- Se sienten más poderosos internamente debido a sus capacidades y habilidades nuevas o superiores.
- A través de la colaboración con los *mentees* y otros, tienen el poder de influenciar la experiencia y el entorno laboral de los *mentees*.
- Han escalado posiciones en la organización y por lo tanto parecen haber adquirido poder en comparación con otros de la organización.

Algunas personas pueden temer admitir que tienen poder. Este es un concepto a menudo difícil para los auxiliares de cuidado personal, quienes a veces expresan que se sienten sin poder. Se justifica hacer un amplio análisis relacionado con la aceptación de la idea de tener poder.

**13.** Asegúrese de observar que “más poder” no es lo mismo que tener “poder sobre otros”. Si los participantes informan haber incrementado su poder sobre otros, investigue este punto con cuidado para aclarar la naturaleza de su cargo y preparar el terreno para el análisis en el paso 15.

**14.** Observe que hasta el momento los participantes han analizado el cambio en su sentido de poder. Observe que puede haber habido cambios en la percepción que otras personas tienen de su nuevo cargo dentro de la organización. Algunas personas pueden pensar que los mentores ahora tienen poder sobre los *mentees*—es decir, que los mentores realizan funciones de supervisión como contratar, despedir o promover. Otros auxiliares de cuidado personal pueden temer que los mentores actúen como si se sintieran mejores que sus compañeros de trabajo y que traten de ejercer poder sobre ellos. Por último, los supervisores o administradores que no han aceptado totalmente el programa de mentoría de pares pueden no brindar apoyo a las nuevas funciones de los mentores y su nueva capacidad de liderazgo.

**15.** Consulte la hoja de rotafolio “Cambios en las relaciones” del paso 4. Pregunte a los participantes:

*¿Cuáles de estos cambios en las relaciones podrían adjudicarse a diferentes percepciones de poder?*

*¿Qué más podría justificar los cambios?*

*¿Cómo ha reaccionado o manejado usted estos cambios?*

*¿Qué otros enfoques o estrategias podría usar usted para tratar dichos cambios en forma positiva?*

### ► Consejos didácticos

Si los mentores de pares no han experimentado ningún cambio en las relaciones en sus nuevas funciones, analice como se podrían manejar dichas situaciones cuando surjan.

Esta es la oportunidad para recordarles que las habilidades de comunicación planteadas en esta capacitación no sólo son útiles al trabajar con *mentees* sino que son esenciales para mantener las relaciones con compañeros de trabajo y supervisores. Puede ser necesario tomar distancia ante interacciones con carga emocional, usar la capacidad de escuchar activamente, parafrasear, y hacer preguntas con final abierto para aclarar tanto el significado como los sentimientos detrás de las comunicaciones de otros.

Los mentores necesitan saber a quién pueden pedirle apoyo cuando los problemas con compañeros de trabajo, supervisores u otro personal no se resuelvan por medio de las habilidades de comunicación. Los problemas con los compañeros de trabajo se podrían analizar con un supervisor o el gerente de programa; los problemas con los supervisores se podrían analizar con el gerente del programa.

**16.** Los mentores también están en una posición en la que pueden ofrecer su opinión de cómo van las cosas en el programa de mentoría de pares y así ayudar a la organización en general. Estos son ejemplos de poder con otros. En la Actividad 8.2 se analizan las opciones de los *mentees* con respecto a “sugerencias para mejorar” la organización.

**17.** Resuma haciendo preguntas a los participantes sobre lo que han aprendido en esta actividad y cómo se aplica a su trabajo. Guíe el debate para incluir los puntos del Contenido clave.

### –Notas didácticas–

*–Notas didácticas–*

## Guías del instructor 8.1: Antes y ahora

---

¿De qué manera ha cambiado usted, ya sea en el trabajo o fuera de este, desde que comenzó a ser mentor de pares? Por ejemplo:

- ¿Tiene nuevas o más sólidas habilidades para comunicarse o para resolver problemas?
- ¿Hay cosas que puede hacer ahora que antes no podía?
- ¿Hay situaciones que puede controlar ahora y antes no podía?
- ¿Su actitud hacia el trabajo, los clientes, los compañeros de trabajo—o usted mismo—ha cambiado?

¿Tiene nuevas responsabilidades en el trabajo? Por ejemplo:

- ¿Qué nuevas responsabilidades tiene que estén relacionadas con la mentoría de pares?
- ¿Tiene otras obligaciones nuevas en el trabajo?

¿Cómo han cambiado sus relaciones en el trabajo? Por ejemplo:

- ¿Tiene nuevas relaciones?
- ¿Sus viejas relaciones se han fortalecido?
- ¿Sus viejas relaciones se han tornado más difíciles?

*–Notas didácticas–*

## Actividad 8.2: Divulgación – Compartir información en la mentoría de pares

120 minutos

### Resultado del aprendizaje

Al finalizar esta actividad, los participantes podrán:

*Enumerar tres clases de información que los mentores pueden descubrir durante el curso de la mentoría y que será importante compartir con otras personas de la organización;*

*Identificar cuándo el mentee es responsable de transmitir información y cuándo lo es el mentor;*

*Identificar qué información obtenida por el mentor del mentee es confidencial y cuál información se debe compartir;*

*Explicar la manera de transmitir la información requerida sin romper la confianza establecida en la relación de mentoría; y*

*Explicar el concepto de “sugerencias para mejorar” y describir cómo se pueden compartir las quejas, cumplidos, sugerencias y problemas que se identifican mediante la mentoría de pares para mejorar procesos, normativa, capacitación y otras funciones dentro de la organización.*

### Contenido clave

- El término “divulgación” significa compartir información con el personal adecuado con respecto a tres áreas principales:
  - Salud y seguridad del cliente;
  - Bienestar emocional y físico del *mentee*; y
  - Lecciones aprendidas o ideas que podrían beneficiar a otras personas de la organización. (“sugerencias para mejorar”)
- En su función laboral de brindar cuidados, los mentores deben seguir normativas y procedimientos claros, exigidos por la ley, con respecto al derecho a la privacidad que tiene el consumidor. El incumplimiento de estas normativas y procedimientos puede llevar a acciones disciplinarias o legales contra un empleado y una organización. Al mismo tiempo, los auxiliares de cuidado personal son responsables de informar sobre los problemas o condiciones que podrían afectar adversamente la salud y la seguridad del consumidor y/o la reputación de la organización.
- En su nueva función, los mentores de pares ahora deben tener en cuenta el derecho a la privacidad que tiene un *mentee* vs. su responsabilidad como mentores de informar sobre situaciones que podrían poner en peligro al cliente, al *mentee* o a la organización.
- Es la responsabilidad del *mentee* reportar situaciones relacionadas con el consumidor. La función del mentor es animar y ayudar al *mentee* a divulgar la información de manera adecuada.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 8: Cambio de funciones

Continuación de actividad 8.2

- Sin embargo cuando un *mentee* coloca a su propia persona, al consumidor o a la organización en riesgo por no reportar una situación como corresponde, el mentor debe dar a conocer esta información. Este tipo de situación puede crear conflictos de confidencialidad, particularmente si el *mentee* le ha pedido al mentor que no divulge la información. Los mentores deben considerar cuidadosamente si la información merita ser compartida con el personal de la organización y el equipo de mentores y también como compartir la información para poder mantener la confianza en la relación.
- Un mentor puede conocer cuestiones complejas y privadas de la vida del *mentee* que pueden ocasionar problemas en el trabajo y en la casa. Los mentores deben poner en claro que su papel no es el de consejero. En situaciones como estas, el papel del mentor es escuchar atentamente al *mentee* y sugerir una persona a la que el *mentee* le pueda hablar sobre la situación. Si el *mentee* no busca la ayuda necesaria y el mentor considera que la situación coloca en riesgo a las personas que están recibiendo servicios de este *mentee*, entonces el mentor está en la obligación de dar a conocer la información.
- En el Módulo 6 se estableció, que para mantener una relación de confianza y apoyo el mentor debe ser claro con el *mentee* desde el principio acerca de su papel y la obligación que tiene de dar a conocer información a las personas pertinentes en la organización cuando sea necesario. Para mantener la integridad de la relación mentor-*mentee*, es importante que el mentor le comunique a el *mentee* cuando una situación no puede ser guardada confidencialmente y porque.
- Los mentores están en la posición de darse cuenta si la organización está apoyando con eficacia a sus nuevos empleados y comunicar lo que observan o las inquietudes de los *mentees* al director del programa. El compartir esta información brinda la oportunidad de mejorar continuamente el apoyo que la organización brinda a los empleados y a los consumidores. Los mentores de esta manera apoyan las metas del programa de mentor de pares.

### Pasos de la actividad

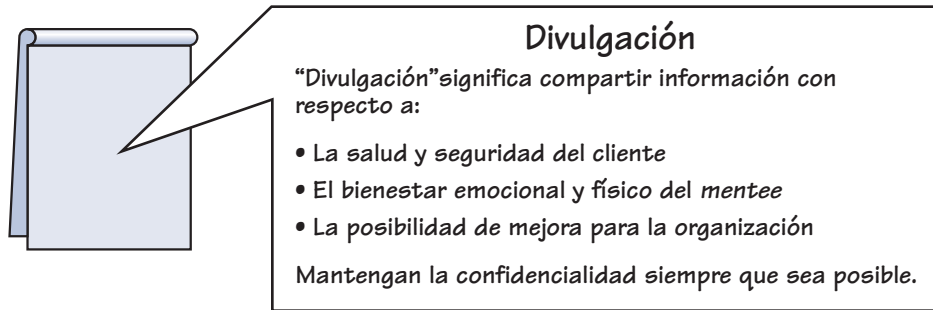
#### Presentación interactiva (10 minutos)

1. Pida a los participantes que levanten la mano si han hablado con otra persona sobre una situación que ocurrió durante su mentoría—por ejemplo, hablar con otro mentor o supervisor para saber qué decir o hacer en una situación en particular. Mientras recuerda a los participantes que deben respetar la confidencialidad y no compartir nombres ni identificar detalles sobre los individuos, pregunte:

*¿Qué tipo de situaciones se produjeron?*

*¿Qué fue necesario compartir porque sintió que no podía o debía manejarlo usted mismo?*

2. Muestre la hoja de rotafolio, “Divulgación”, y muestre cómo las respuestas de los mentores se corresponden con estas categorías de divulgación:



3. Observe que los requerimientos de confidencialidad aplicados por la ley en el trabajo con clientes no se aplican a la relación mentor-*mentee*. Sin embargo, tales requerimientos son directivas útiles para respetar el derecho que un *mentee* tiene a la privacidad y la confidencialidad. Pregunte a los participantes:

*¿Qué significa mantener la confidencialidad de una conversación?*

*¿Actualmente cómo mantiene en su trabajo la confidencialidad con los clientes?*

*¿En qué se parece y se diferencia la información confidencial recabada de un mentee de la recabada en la relación con el cliente?*

### ► Consejos didácticos

Dentro de la relación mentor-*mentee*, una definición válida de “confidencialidad” podría ser: “respetar y mantener la información obtenida en conversaciones privadas para sí mismo”.

En la relación entre un cliente y un auxiliar de cuidado personal, la ley exige respeto a la privacidad y la confidencialidad tanto para la información personal como para la de salud. Sin embargo, no existen directivas de confidencialidad para cubrir la relación de mentor-*mentee*. Esta relación es más como la que hay entre amigos que se tienen confianza, en que parte de la confianza se basa en asumir dicha confidencialidad.

4. Observe la importancia de mantener la confidencialidad para crear confianza dentro de la relación entre mentor-*mentee*; pero a veces recibimos información de o sobre un *mentee* que debe ser divulgada. Una de las responsabilidades del mentor de pares es divulgar la información que es crítica para la salud y seguridad de los clientes y auxiliares o que pueda afectar los resultados generales de la organización. Saber qué informar y qué no informar puede producir confusión. Esta actividad ayudará a los participantes a determinar las diferencias.

### Trabajo en parejas (20 minutos)

5. Observe que en primer lugar los participantes se centrarán en compartir información relacionada con los clientes. Haga que los participantes formen parejas con la persona que se sienta a su lado, y distribuya una hoja de papel en blanco a cada pareja.

6. Explique que el objetivo de esta actividad es enumerar situaciones o información sobre un cliente que ellos, como auxiliares de cuidado personal, deben informar a una enfermera o supervisor. Tendrán 3 minutos para elaborar esta lista juntos.

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 8: Cambio de funciones

Continuación de actividad 8.2

### ► Consejo didáctico

Los participantes deben ya estar muy familiarizados con este material de su capacitación de auxiliares de cuidado personal y su experiencia en “Observar, registrar e informar”. Si los participantes no están seguros de lo que se busca, dé ejemplos tales como escaras, moretones, caídas o cambio de ánimo.

**7.** Después de 3 minutos, pida a los equipos que cuenten el número de situaciones que enumeraron. Encueste a los grupos para saber cuántas encontró cada equipo. Pida al equipo (o los equipos, en el caso de un empate) que enumeró más situaciones que las lea en voz alta. Pida a los otros grupos que informen sobre situaciones adicionales que identificaron.

**8.** Agradezca a todos los equipos por sus esfuerzos. Observe que, como auxiliares de cuidado personal, todos tienen mucha experiencia y conocimientos en esta área. Pero ahora tienen como nueva función ser mentor de pares. Pida a los participantes que imaginen que se enteran de una situación que debe ser informada, como las que acaban de enumerar, que ha sucedido con el cliente de un *mentee*. Analice las siguientes preguntas:

*¿Quién es responsable de transmitir esta información?*

*¿Por qué sería reacio un mentee a informar sobre tales situaciones?*

*¿Cuál es la función del mentor si el mentee es reacio a informar?*

### ► Consejo didáctico

Esté preparado para recalcar que un *mentee* podría responder de muchas maneras a estas situaciones cuando se presentan, y la función del mentor es diferente para cada respuesta. Consulte el Apunte 36, “Divulgación: La respuesta del *mentee* y la función del mentor” como directiva para facilitar este debate.

**9.** Distribuya el Apunte 36, “Divulgación: La respuesta del *mentee* y la función del mentor” como resumen de este debate.

## Trabajo con grupo grande y debate (30 minutos)

**10.** Explique que, como mentores de pares, los participantes también pueden tener información sobre un *mentee* que debe ser compartida con otro miembro del personal de la organización— supervisor, enfermera o gerente de programa— para proteger la salud y la seguridad del cliente, del *mentee*, de otro miembro del personal o los intereses de la organización. Observe que la divulgación de información sobre un *mentee* es uno de los mayores retos de la función de mentor porque plantea temas de confidencialidad y confianza. Explique que la próxima actividad ayudará a los participantes a reconocer mejor las situaciones en que puede ser necesario transmitir información sobre el *mentee* y evaluar cómo transmitirla mientras acepta y valora la relación de mentor–*mentee*.

**11.** Divida a los participantes en cuatro grupos; distribuya las copias del Apunte 37 (elija escenarios de cuidado en asilos o en el hogar), asigne un escenario a cada grupo. Invite a los participantes a leer el apunte por completo y a analizarlo juntos durante 10 minutos, respondiendo las preguntas de la hoja (se designará a un miembro como reportero del grupo).

**12.** Reúna a los grupos nuevamente y pida al reportero de cada grupo que lea el escenario en voz alta y que informe sus respuestas. Después de cada informe, pregunte al resto del grupo:

*¿Cuál fue su reacción inicial cuando escuchó este escenario?*

*¿Hay algo en este escenario que haría necesario que usted tomara distancia?*

*¿De qué otra manera podría el mentor de pares manejar la situación?*

► **Consejo didáctico**

El objetivo principal de esta actividad es hacer pensar y debatir sobre situaciones complejas. Tenga presente el tiempo transcurrido durante estos debates y decida cuánto desea profundizar en cada tema planteado por los grupos.

### Presentación interactiva (25 minutos)

**13.** Explique que otros temas que pueden surgir en la relación entre mentor– *mentee* son revelaciones de abuso de menores, violación, trastornos alimentarios, salud mental y temas legales. Con frecuencia estos son asuntos complejos, que requieren debates prolongados y difíciles con personas entrenadas para tratarlos. Si estos temas ponen en riesgo a clientes, *mentees* u otros auxiliares, puede ser necesario que el mentor divulgue la información. Repase el punto seis en el Contenido clave para recalcar que debe quedar claro que no es función de los mentores actuar como consejeros.

**14.** Para aclarar mejor la función del mentor, distribuya el Apunte 38, “Directivas para divulgar la información requerida”. Repase el apunte, y resalte las estrategias que no se plantearon en debates anteriores.

**15.** Distribuya y debata el Apunte 39, “Escenarios del tipo ¿Qué haría si...” Si el tiempo lo permite, realice dramatizaciones de algunos de los escenarios.

► **Consejo didáctico**

Se pretende que estos escenarios brinden a los participantes la oportunidad de explorar sus propios límites y reacciones. No hay respuestas correctas ni incorrectas en tales situaciones; úselas para preparar a los mentores para encuentros futuros en los que les sea requerido divulgarlas.

### Generación de ideas (10 minutos)

**16.** Pase a la tercera área de información que los mentores deben transmitir a otros; pregunte a los participantes:

*¿Ha descubierto que ciertas normativas o procedimientos de la organización no han sido comunicados con claridad a los mentees? ¿Puede dar ejemplos?*

*¿Ha notado cosas que los mentees debían haber aprendido en la capacitación y no lo hicieron? ¿Puede dar ejemplos?*

*¿Usted o sus mentees han encontrado una nueva manera de solucionar un problema con un cliente o con la organización que a los demás les puede resultar útil?*

– Continúa en la página siguiente

## Módulo 8: Cambio de funciones

Continuación de actividad 8.2

**17.** Explique que estos son ejemplos de “sugerencias para mejorar”—información, ideas u opiniones que podrían ayudar a la organización a lograr sus metas de brindar cuidados y empleos de alta calidad. Recalque que los mentores están en una posición privilegiada para identificar las áreas que se deben mejorar y cambiar dentro de la organización. Con frecuencia los mentores tienen información de primera mano sobre lo que un nuevo empleado encuentra en el trabajo, y tienen el poder y la posición dentro de la organización que les permite ofrecer sugerencias para hacer cambios.

### Trabajo individual, debate y trabajo en parejas (20 minutos)

**18.** Explique que este ejercicio ayudará a los participantes a identificar sugerencias para mejorar a partir de sus conversaciones con los *mentees*. Distribuya el Apunte 40, “Combinación”, lea las instrucciones y dé a los participantes 2 minutos para completar la tarea.

**19.** Después de 2 minutos, repase las definiciones, y pida a los participantes que compartan sus respuestas. Después de cubrir todas las definiciones, pregunte:

*¿Cuáles definiciones que se encuentran en la hoja constituyen también “oportunidades”?*

**20.** Indique que cada una de las cuatro palabras ofrece una oportunidad para hacer mejoras en la organización. Use las siguientes preguntas para guiar un debate sobre la función del mentor en cuanto a promover sugerencias para mejorar:

*¿Por qué una queja de un nuevo empleado podría no ser tomada en serio o no ser vista como una oportunidad por los miembros de su organización? Si los nuevos empleados se quejan, ¿cómo se los percibe o califica?*

*Si un nuevo empleado halaga a un colega por algo que este hizo, ¿cómo vería o calificaría al empleado la gente de la organización?*

*¿Qué sucede en general con las sugerencias compartidas por los nuevos empleados en las reuniones de personal o dentro del programa educativo? ¿Qué le sucede al empleado?*

*Cuando un nuevo empleado menciona un problema, ¿cómo lo ve la organización? ¿Por qué sería difícil para la organización ver el problema como una oportunidad de mejorar sus prácticas? ¿A quién se culpa por el problema?*

*¿Por qué sería más probable que escuchen y reaccionen ante una queja, un halago, una sugerencia o un problema si usted lo hace a que si proviene de un nuevo empleado?*

#### ► Consejos didácticos

Es particularmente importante apoyarse en las experiencias o conocimiento de los mentores. Pregunte constantemente si los mentores tienen ejemplos del tema para ilustrar el debate.

Consulte los antecedentes en la Guía del instructor, “Combinación” (pág. 8.19) acerca de cómo estos términos están relacionados con las oportunidades de mejora.

**21.** Pida a los participantes sacar sus registros de mentoría, o distribuya el Apunte 41, “Muestra completada del registro del mentor de pares”. Invite a los participantes a trabajar en parejas para encontrar en las notas sugerencias para mejorar, recordándoles que en principio estas pueden estar disfrazadas como quejas, halagos, sugerencias o problemas.

**22.** Pida a cada pareja que mencione una sugerencia para mejorar y cómo la transmitirían. Recuerde a los participantes que las directivas que rigen para la confidencialidad se pueden aplicar a compartir las sugerencias para mejorar (en especial cuando un *mentee* está preocupado sobre la recepción de sus comentarios). Los mentores pueden aliviar esta preocupación involucrando al *mentee* en la divulgación de la información—identificando lo que este quiera compartir y compartiendo el mérito por las nuevas ideas y opiniones que se generan.

### Resumen (5 minutos)

**23.** Repase las tres áreas de información que deben compartirse con otros miembros del personal y pregunte a los participantes qué han aprendido en esta actividad sobre cada área. Recalque la importancia de respetar la confidencialidad, mientras tiene en cuenta la información que se debe compartir por razones de salud y seguridad y la información que sería valiosa para la organización si fuese transmitida.

—Notas didácticas—

*–Notas didácticas–*

## Guías del instructor 8.2: “Combinación”

Los puntos para plantear en el debate:

**Queja:** una expresión de desagrado, tal como recibir mala atención en una tienda.

En la mayoría de las organizaciones, una queja se considera negativa. A menudo, se califica a un empleado que se queja como un quejoso crónico, amargado, pesimista, o simplemente equivocado. En su forma más simple, una queja es una idea expresada— a menudo, una afirmación con carga negativa— de que algo no sale bien, es difícil, o no funciona más. Para cambiar una queja en una sugerencia para mejorar, un supervisor o administrador debe escuchar la queja y verla como una oportunidad para solucionar un problema. Por ejemplo cuando el gerente de un restaurante oye, “La comida está fría”, su oportunidad de mejora es trabajar para asegurar que la comida llegue caliente a los clientes.

**Halago:** una expresión de respeto o estima.

Un halago es una expresión exterior de que algo está saliendo bien o alguien está haciendo algo bien. Se torna en una oportunidad de mejora cuando se reconoce que lo que da resultado en un caso puede mejorar otra situación.

He aquí un ejemplo de un halago que se convierte en una sugerencia para mejorar. Un cliente escribe una carta a una organización para felicitar a su auxiliar de cuidado personal por el mejor baño en la cama que jamás haya tenido. Con el conocimiento de cuán difícil ha sido complacer a este cliente en particular, el director clínico le pregunta al auxiliar de cuidado personal, “¿Cuál es su método?” Una vez que el auxiliar de cuidado personal revela su método, la organización le pide que ayude a enseñar la técnica de dar baños en la cama a los nuevos auxiliares y a otros auxiliares de cuidado personal que trabajan con este cliente.

**Sugerencia:** una idea para mejorar las cosas.

Las sugerencias surgen al hablar y pensar en mejores maneras de obtener resultados o en cómo trabajar mejor con alguien. Las ideas se tornan en oportunidades cuando se las alienta y se las escucha. Una organización que tiene un buzón de sugerencias, y realmente lee y presta atención a las sugerencias de los empleados, reconoce las oportunidades para mejorar. Un ejemplo es que un auxiliar de cuidado personal, habiendo notado que a ninguno de los clientes le gusta comer pan de trigo entero, piense en una solución—por ej., sustituyéndolo por pan de papa—y luego se lo sugiera al dietista o a otro personal que tenga la capacidad de implementar el cambio.

**Problema:** un tema o situación que necesita solución.

Es particularmente difícil considerar los problemas como oportunidades para mejorar la organización porque la gente a menudo ve un problema en relación con una persona en particular y no con el total de la organización. Sin embargo, cuando surge un patrón sobre un problema específico—por ej., el problema se produce en más de un área, o con más de una persona—es posible que un mentor pueda determinar si el problema se produce porque la organización no está haciendo algo tan efectivamente como sea posible. Por ejemplo, un mentor que descubre que los empleados nuevos no completan las tarjetas de registro de horario como es debido puede deducir que estos formularios no han sido explicados suficientemente bien durante la orientación. En este caso, existe una oportunidad para mejorar cómo se explican las tarjetas de registro de horario a los nuevos empleados.

*–Notas didácticas–*