

CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

Escuela de Nutrición
Centro de Posgrado
Departamento de Administración
Departamento de Educación

Luisa Saravia
Daphne Cortada
Andrea Echegoyen
Ana Ibáñez
Elena Ongay



DISEÑO GRÁFICO:

C. ESPINOSA

A. FOLGA

R. RODRÍGUEZ

PUESTA EN PÁGINA:

EQUIPO DE LA UCUR

ISBN: 978-9974-0-0913-4

© LOS AUTORES

ESTA PUBLICACIÓN FUE FINANCIADA POR LA COMISIÓN
SECTORIAL DE EDUCACIÓN PERMANENTE

CONTENIDO

Prólogo	7
Introducción	9
I. Aprendizaje de los adultos	13
Comportamiento humano	14
Componentes del comportamiento humano	14
Aprendizaje significativo.....	15
Aprendizaje grupal	17
II. Motivación.....	23
III. Estrés laboral y capacitación.....	31
Síndrome de burnout.....	32
IV. El proceso de capacitación de personal	35
1. Diagnóstico de necesidades de capacitación	37
Etapas del diagnóstico	40
Recolección de la información	40
Determinación de los instrumentos.....	40
Conocimiento tácito y conocimiento explícito	42
Partes que pueden incluirse en el informe de un DNC.....	43
Ejemplo de un cuadro integrador de necesidades de capacitación.....	44
Ejemplos	44
2. Planificación del entrenamiento	47
Etapas de la planificación	49
Ejemplos	51
Selección de técnicas para trabajar en grupo con los destinatarios de la capacitación.....	57
Materiales educativos	70
Modelo de programación didáctica.....	83
3. Ejecución del entrenamiento	88
4. Evaluación de los resultados del entrenamiento ...	91
Indicadores.....	94

V. Preguntas útiles para chequear la correcta planificación del proceso de capacitación de funcionarios.....	99
Bibliografía	101
Anexos.....	103
Instrumentos para la recolección de información	105
1. Cuestionario de satisfacción del personal.....	105
2. Planilla de relevamiento de experiencia	106
3. Inventario de habilidades	107
4. Prueba de conocimientos.....	107
5. Evaluación del desempeño.....	108
6. Manuales de procedimientos y de organización.....	109
7. Listas de chequeo	110
8. Diagrama de Gantt.....	114
Adaptación para control de personal en los Servicios de Alimentación	115
Uso del instrumento como diagnóstico de capacitación	119
9. Diagramas de flujo	120
10. Registros de seguridad en el trabajo	128
11. Lista de chequeo de la seguridad.....	131
12. Estudios de satisfacción del usuario	133
13. Receta estandarizada.....	140
Técnicas participativas de trabajo en grupo	145
1. Técnicas de animación y presentación.....	145
El regalo de la alegría	145
Presentación por parejas	146
Variaciones: «presentación subjetiva»	147
El amigo secreto.....	148
Los refranes	149
2. Técnicas de análisis general	150
«Lluvia de ideas” o “Torbellino de ideas”	150
Discusión dirigida	151
Estudio de casos o Método de casos.....	151
El dominó.....	152
¡Lotería!	153
3. Técnicas de análisis con actuación	155
Sociodrama	155
Cuento dramatizado.....	156
Las estatuas	156
4. Técnicas de organización y planificación	158
Reconstrucción	158
Miremos más allá	159
La baraja de la planificación.....	160
Criterios para la selección de una técnica de trabajo en grupo.....	163

PRÓLOGO

Toda organización es una comunidad de trabajo en la que los miembros contribuyen con su esfuerzo personal, a la realización de sus fines. Este esfuerzo debe estar inspirado, guiado y coordinado de tal forma que su conjunto resulte eficaz, propendiendo a su vez, no solo a intereses materiales y personales que se manifiestan a través de remuneraciones, estabilidad en el trabajo, entre otros; sino que también requiere la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores, sentido de utilidad, participación en una obra colectiva, llamado a las cualidades creadoras, lo que significa por parte de las organizaciones de una mirada más abarcativa del mejoramiento y calidad del papel que cada uno tiene. Construir un espacio para la educación y perfeccionamiento, y proporcionar herramientas de conocimiento actualizado es, sin lugar a duda, una valiosa oportunidad para asegurar los fines propuestos y fomentar la motivación personal.

Los servicios de alimentación y nutrición, y los profesionales en nutrición que los gestionan, no escapan a la necesidad de realizar la capacitación de los funcionarios, contribuyendo a mejorar y elevar la calidad de las prestaciones y, por ende, a la calidad de vida de los usuarios del que son responsables.

La Escuela de Nutrición se congratula con esta publicación, como fuente de referencia, estímulo y facilitador en la implementación de programas de educación en servicio, para todos aquellos que, sea cual sea su nivel jerárquico, tienen que llevar a cabo una labor dirigente.

Prof. Lic. Nta. (Mag.) María Ema Leites

Directora de la Escuela de Nutrición.
Universidad de la República

INTRODUCCIÓN

La gestión de Servicios de Alimentación y Nutrición (SAN), como campo de desempeño del licenciado en nutrición, tiene, desde hace unos años, un alto grado de desarrollo en instituciones hospitalarias, servicios de alimentación dirigidos a colectividades sanas y enfermas, empresas de elaboración de comidas, servicios gastronómicos y en la producción industrial de alimentos, entre otros. En este sentido, la dirección y gerencia del SAN, la gestión de los recursos humanos y materiales y de los alimentos se constituyen en aspectos centrales del rol profesional del licenciado en nutrición.

Para que el profesional pueda gestionar con éxito un SAN es vital que el servicio cuente con funcionarios profesionales y no profesionales eficientes debido a que el costo operativo del servicio depende, en gran parte, de su desempeño. Para aumentar la eficiencia de los empleados, las instituciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, capacitarlas y habilitarlas para el trabajo. Entre estos medios se encuentra la educación en servicio (también llamada capacitación, entrenamiento o adiestramiento).

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y el desarrollo de habilidades. Busca obtener del trabajador un comportamiento determinado que implique un mínimo de esfuerzo y un máximo de rendimiento para éste, el ser-

Para tener en cuenta:

La educación en servicio es un proceso educativo de corto plazo que debe aplicarse de manera sistemática y organizada, mediante el cual los funcionarios aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

vicio y la institución. La capacitación debe ser coherente con la filosofía de la organización.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo con eficacia y eficiencia.
- Concientizar al personal sobre la importancia de su trabajo en el logro de los objetivos del servicio.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en el cargo actual, sino en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona en futuras promociones.
- Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.
- Fomentar la motivación del personal.
- Mantener actualizado al personal en aspectos relacionados a la inocuidad de alimentos, a través del conocimiento de contenidos teórico prácticos, y de tecnología a aplicar.
- Prevenir accidentes de trabajo.

La educación en servicio hoy, además de satisfacer las necesidades de actualización del conocimiento, se constituye en una manera de enseñar a la gente a trabajar en equipo, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la institución, a revalorizar las buenas prácticas en el quehacer cotidiano y a poder comunicarse e interactuar por encima de las diferentes funciones y de las distintas especialidades. Un programa de capacitación no sólo aporta gratificación a cada empleado por los aprendizajes que incorpora, sino que es un pilar fundamental en el logro de la calidad.

Es por este motivo que los profesionales de la nutrición deben considerar el realizar instancias de capacitación a sus funcionarios de manera permanente y obligatoria, debiendo tener un programa de capacitación que se instrumente de acuerdo a las particularidades de cada servicio y cada grupo de trabajo.

I. APRENDIZAJE DE LOS ADULTOS

El entrenamiento programado para los funcionarios de los SAN debe tener en cuenta que quienes participan del mismo son adultos y, por lo tanto, debe considerar que la educación del adulto está dirigida a la preservación y creación de valores socioculturales y a la comprensión crítica de las probables situaciones que puedan presentarse, en este caso, durante el desarrollo de su actividad laboral. Su actividad principal está motivada por intereses sociales, intelectuales, materiales y espirituales de los adultos.

El aprendizaje en las personas adultas tiene características particulares ya que éstas están conscientes de sus necesidades educativas, son lo suficientemente maduras como para seleccionar si buscan o no medios para educarse y en qué forma. Además, están adecuadamente experimentadas a través de la vida y el trabajo, lo cual les permite razonar y aplicar conocimientos particulares de acuerdo a su experiencia, para ser capaces de escoger cuándo y dónde estudiar y aprender, pudiendo medir los costos de dicho aprendizaje (ya sea en términos de tiempo, dinero u oportunidades perdidas). Por otra parte se asume que los adultos tienen tiempo limitado y deben equilibrar las demandas de la familia, el trabajo y la educación.

Todo aprendizaje implica un cambio ya sea a nivel de los conocimientos, las actitudes, las habilidades y las prácticas (es decir, el comportamiento) de los sujetos que están involucrados en el proceso.

Para tener en cuenta:

La educación engloba todas aquellas acciones formales, no formales e informales que tienen como sujeto destinatario a un individuo que concurre o realiza alguna forma de acción educativa después de la edad obligatoria para tal acción.

Para tener en cuenta:

Las actividades de capacitación serán mejor aceptadas por los funcionarios si, a quienes cumplen con los requisitos, se les ofrece determinadas recompensas como ser: certificados o constancias de participación o aprobación del curso, constancia en su legajo personal, ser considerados en futuros ascensos y recompensa económica, entre otros.

Esto último cobra mayor importancia cuando la educación en servicio se realiza fuera del horario de trabajo, ya que los funcionarios deberán ceder parte de su tiempo personal para las actividades de capacitación por lo que las mismas deben ser sumamente atractivas para que los adultos que asisten estén motivados y sean exigentes con sus propios resultados.

COMPORTAMIENTO HUMANO

El comportamiento es el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y prácticas de individuos o grupos de individuos frente a situaciones de la vida real, en una determinada situación social, económica, cultural e histórica. Si se analiza cada componente del comportamiento por separado se los puede definir de la siguiente manera:

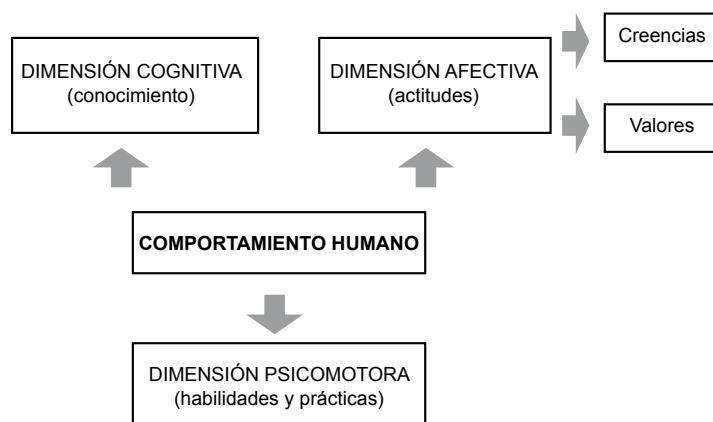
Conocimiento: Es el proceso por el que se transforma el material sensible que se recibe del entorno, codificándolo, almacenándolo y recuperándolo en posteriores comportamientos adaptativos.

Actitudes: Es la organización de creencias y valores, relativamente perdurables, sobre un objeto o situación que predispone a responder de alguna manera preferencial.

Habilidades: Son un saber práctico basado en la realización de distintas acciones ordenadas y dirigidas hacia una meta determinada.

Prácticas: Es la aplicación de los conocimientos teóricos. La acción o actividad destinada a llevar a cabo algo.

COMPONENTES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO



El cambio de comportamiento es la modificación en la forma en que un individuo o grupo de individuos se comportan como resultado de una definición diferente de la situación en que se encuentran.

APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO

En los adultos, el aprendizaje se produce en forma significativa¹ ya que la persona en situación de aprendizaje combina la información nueva con la que ya posee, reajustando y reconstruyendo ambas informaciones en este proceso. Dicho de otro modo, la estructura de los conocimientos previos condiciona los nuevos conocimientos y experiencias, y éstos, a su vez, modifican y reestructuran aquellos.

Para que el aprendizaje se produzca deben darse una serie de condiciones:

- Los conocimientos previos han de estar relacionados con aquellos que se quieren adquirir de manera que funcionen como base o punto de apoyo para la adquisición de conocimientos nuevos.
- Es necesario que la nueva información se incorpore a la estructura mental y pase a formar parte de la memoria comprensiva.
- Requiere una participación activa del funcionario donde la atención se centra en el cómo se adquieren los aprendizajes.

En resumen, aprendizaje significativo es aquel que:

- Es permanente, el aprendizaje que se adquiere es a largo plazo.
- Produce un cambio cognitivo, se pasa de una situación de no saber a saber.

Para tener en cuenta:

Desde esta perspectiva, el aprendizaje es un cambio o modificación permanente del comportamiento de una persona que toma como base su experiencia y afecta su modo de pensar, sentir y actuar, así como sus creencias, valores y objetivos personales.

1 Se debe al psicólogo cognitivo David Paul Ausubel (1968), el desarrollo de la teoría del aprendizaje significativo. Según dicha teoría, para aprender un concepto, tiene que haber inicialmente una cantidad básica de información acerca de él, que actúa como material de fondo para la nueva información.

- Está basado sobre la experiencia, depende de los conocimientos previos.

Desde esta perspectiva del aprendizaje significativo, los conocimientos a compartir con los funcionarios deben tener:

- Significatividad lógica, o sea, coherencia en la estructura interna del material, secuencia lógica en los procesos y consecuencias en las relaciones entre los elementos que la componen.
- Significatividad psicológica, es decir, los contenidos deben ser comprensibles desde la estructura cognitiva que ya tiene el sujeto que aprende, considerando la etapa evolutiva y de formación del sujeto.

Para tener en cuenta:

Los adultos tienen diferentes estilos de aprendizaje. Algunos encuentran más fácil aprender en pequeños grupos, otros en actividades de aprendizaje individualizadas o más anónimas, algunos otros haciendo cosas y experimentando, mientras que otros requieren una combinación de estilos. Es así que en un programa que pretenda llegar a un grupo heterogéneo de adultos, se requerirá incorporar una variedad de métodos, adaptados a las particularidades, que permita a las personas aprender de manera más efectiva.

En el aprendizaje de los adultos influyen varios factores:

- El aprendizaje obedece a la ley del efecto y del estímulo: el individuo tiende a mantener un comportamiento que percibe recompensador, o que produce algún efecto, y tiende a eliminar el comportamiento que no le trae ninguna recompensa. La recompensa afecta el aprendizaje y lo refuerza de manera positiva. Una recompensa obtenida de inmediato produce un aprendizaje más rápido que una recompensa retardada o aplazada. Para aprender y mantener el nuevo comportamiento, la persona debe recibir alguna recompensa o estímulo inmediato y constante.
- El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad y de la frecuencia: la intensidad y la frecuencia de los ejercicios y las prácticas determinan el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos y se ejecutan con frecuencia, el aprendizaje tiende a ser más rápido y efectivo; si la intensidad de la práctica es poca o el aprendizaje es muy superficial, la persona no retendrá lo que aprendió. Asimismo, la frecuencia de las prácticas y el ejercicio tienden a servir de refuerzo al aprendizaje. Para aprender la persona necesita ejecutar con frecuencia el nuevo comportamiento. Si algo se aprende y no se ejercita o se recuerda, se olvida. Para retener lo apren-

dido, es necesario que las prácticas y los ejercicios sean constantes. Una vez finalizada la instancia educativa es fundamental que durante la supervisión de la tarea se refuercen los conocimientos adquiridos.

- El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente: el aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más sencillos, inmediatos y concretos y encaminarse, de manera paulatina, hacia los más complejos, mediatos y abstractos. El camino va de lo sencillo a lo complejo, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto.
- El aprendizaje obedece a la ley del descongelamiento: aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Es difícil desaprender los viejos estándares de comportamiento que deben ser sustituidos, para favorecerlo es necesario que se cumplan tres condiciones: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Condiciones que deberían estar ligadas a recompensas mayores para motivar al funcionario a desaprender lo viejo y aprender lo nuevo.

APRENDIZAJE GRUPAL

Con frecuencia la educación en servicio puede ofrecerse en forma eficiente y económica mediante la capacitación en grupos. Este tipo de enseñanza ahorra tiempo al docente y al trabajador y también tiene la ventaja adicional del estímulo resultante de la participación del grupo.

El aprendizaje implica no solamente información que impacta cognitivamente a la persona sino que, al mismo tiempo, produce una movilización afectiva. De la articulación de ambas dimensiones surgirá una determinada producción de conocimiento.

El grupo es un espacio de articulación de lo social, lo individual y lo institucional. Es matriz de relación y so-

Para tener en cuenta:

Al pretender cambiar algún comportamiento individual u organizacional, se deben considerar estos aspectos fundamentales:

- El funcionario debe conocer los resultados de su desempeño para poder evaluarlo.
- Las personas aprenden mejor cuando están motivados para aprender.
- El aprendizaje de los adultos tiene mejores resultados cuando se les ofrece recompensa.
- La distribución de los períodos de aprendizaje debe tener en cuenta la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- Los ejercicios y las prácticas son indispensables para el aprendizaje y la conservación de habilidades.
- El aprendizaje eficiente depende, en parte, de la utilización de técnicas de enseñanza adecuadas, que varían según lo que deba aprenderse y van, desde la exposición oral hasta las técnicas de adquisición de habilidades motrices.
- El aprendizaje depende de la aptitud y las capacidades individuales.

Para tener en cuenta:

En la educación entendida como transmisión de conocimientos, muchas veces no se tiene en cuenta la dimensión afectiva del educando, con lo que se desaprovecha la potencialidad de la afectividad en tanto integradora de experiencia. En la concepción dinámica del aprendizaje grupal, información, emoción y producción, son concebidas en permanente retroalimentación. La tarea es, entonces, un fin, un objetivo, pero también un medio para aprender.

Para tener en cuenta:

La actividad grupal exige determinadas condiciones para ser posible: un espacio adecuado, disponibilidad de tiempo, recursos materiales y medios acordes, así como recursos humanos capacitados en técnicas de trabajo en grupo..

cialización. En tanto espacio de ligazón y de vínculo, da afiliación y sostén psíquico.

El grupo como condición, medio o forma para realizar la actividad de aprendizaje, opera como sostén y estructura del aprendizaje de cada persona. Es una perspectiva de aprendizaje a través del trabajo en grupo, donde cada sujeto individual aprende en relación con otros, con el objeto de producir transformaciones a nivel individual y grupal.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje grupal es, a la vez que actividad grupal, un proceso individual de apropiación, edificación y reconstrucción de la experiencia en y con la red laboral vincular de la cual el sujeto participa, lo que resulta en transformaciones individuales y grupales.

Al mismo tiempo que el grupo se va configurando como sujeto de aprendizaje, el conocimiento se va reestructurando, es decir, se va enriqueciendo lo sabido con lo aprendido, conformando una trama que da soporte a la actividad. A nivel del grupo, este tipo de aprendizaje implica, no sólo modificaciones manifiestas, sino también el logro de mecanismos de autorregulación grupal, que favorecen el aprendizaje y potencian la influencia del grupo como motor del crecimiento individual y grupal.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje el grupo es movilizador y potenciador del desarrollo y de la maduración individual y grupal. La tarea en el aprendizaje grupal es aprehender o transformar conocimientos o habilidades, enmarcados en el sistema de relaciones grupales, ya que en este tipo de aprendizaje el objeto de conocimiento es compartido y común. El rol de cada participante del grupo se conforma como aprendizaje de interrelaciones, ya que debe concordar con el rol de cada uno de los otros integrantes, tanto para el funcionamiento grupal como para el logro de la tarea. Es por ello que este tipo de aprendizaje resulta muy beneficioso en servicios en los que se realizan tareas en equipo.

El aprendizaje grupal es un proceso que conlleva diferentes momentos² de la dinámica grupal y del abordaje de la tarea.

Se distinguen 3 momentos: indiscriminación, discriminación y síntesis.

Indiscriminación

- Se caracteriza por la incoherencia organizativa frente a la tarea, por lo que también se le conoce como momento de la pretarea.
- En este momento los objetivos están confusos para los participantes, por ello también se le llama momento confusional.
- La participación de los integrantes del grupo se da desde una perspectiva individual. Es necesario que en este momento se profundice en orientaciones que tengan características motivacionales, ya que es frecuente que la capacitación no esté asociada con necesidades sentidas por los funcionarios, por lo que la propuesta aparece muchas veces como distante y externamente impuesta. Por esto es importante que se trabaje en torno a la toma de conciencia de las necesidades tanto a nivel individual como grupal.
- Los integrantes hacen referencia a otros grupos, ya que existe la vivencia de la contradicción entre lo nuevo y lo viejo. En este momento es importante lograr una articulación entre el «para qué» aprender, es decir cambiar (que es de orden motivacional) y el «cómo» lograrlo (aspecto cognoscitivo).
- Los roles son con significación «prestada», es decir, se configuran en relación a experiencias grupales anteriores. Dado que los funcionarios deberán reconfigurar

Para tener en cuenta:

En la educación en servicio la actividad de aprendizaje implica un proceso formal, y por tanto planificado, estructurado, con objetivos preestablecidos. En esta fase es sumamente importante la orientación del educador.

2 Se habla de momentos o fases, y no de etapas, porque éstas suponen una sucesión cronológica de complejidad creciente, mientras que la idea de fase alude a secuencias en que ningún momento queda definitivamente superado, es más, frente a un obstáculo o una nueva tarea, el grupo puede volver a un funcionamiento anterior.

sus roles, el momento de orientación en el proceso de aprendizaje minimiza la aparición de sentimientos de frustración, angustia o ansiedad, que son obstáculos para el aprendizaje.

- No se visualizan la interacción, la conciencia de interacción ni la finalidad. La toma de conciencia de la necesidad de aprender, implica muchas veces comprender la necesidad de la coparticipación, dado el carácter conjunto de las tareas que se realizan en los servicios, por lo que el aprendizaje en grupo es parte del proceso de aprendizaje y es también uno de los productos fundamentales de ese aprendizaje.
- Ansiedad confusional: al inicio del proceso de aprendizaje grupal, cada persona posee un esquema referencial propio lo que determina una gran asimetría entre los integrantes del grupo. Esto genera importantes tensiones psicológicas. En esta fase, los integrantes del grupo tienen temor de perder su identidad individual y sólo ser parte del grupo.

Discriminación

- Se esclarecen el rol de coordinador y el de integrante. Pasado el primer momento de confusión, se comprende el rol que tiene el coordinador y lo que se espera de los integrantes del grupo. El aprendizaje grupal permite descubrir e identificar las potencialidades del grupo de trabajo, así como las de cada integrante.
- Comienzan a visualizarse la tarea manifiesta y la tarea latente. Si bien los objetivos de aprendizaje están determinados por quien diseña y conduce el proceso de capacitación, y se plasman en la tarea manifiesta del grupo, la toma de conciencia de los mismos se encuentra mediada por las características de cada sujeto. Sus motivaciones e intereses se configuran como estrategias que condicionan que exista junto con la tarea manifiesta otra latente. Si ambas son contrapuestas se pueden originar dificultades para cumplir con los objetivos de aprendizaje. En cambio, si se ar-

ticulan, ir aprendiendo, enriquece y amplía la motivación por capacitarse.

- **Ansiedad frente al cambio: paranoide y depresiva.** En la dinámica de aprendizaje grupal no sólo se intercambian conocimientos y experiencias, sino que también circulan sentimientos, actitudes y valores. Dado que esta propuesta de aprendizaje implica la modificación de conocimientos, actitudes, habilidades y prácticas, provoca ansiedad.
- La ansiedad paranoide o persecutoria hace referencia a que lo nuevo es vivido como potencialmente peligroso, en tanto «ataca» lo viejo conocido.
- La ansiedad depresiva, es aquella que se produce frente al hecho de que el nuevo conocimiento implica dejar, por lo menos en parte, aspectos ya conocidos, lo que se vivencia como pérdida.
- **Resistencia al cambio:** es el fruto de las ansiedades movilizadas. Es normal, en tanto no se produzca una estereotipia grupal, que consolida la resistencia al cambio y atenta contra el aprendizaje.
- Se generan sentimientos de pertenencia al grupo y pertinencia a la tarea. La interacción entre los participantes regula la conducta propia y ajena. Asimismo potencia el desarrollo de cada funcionario a partir de las relaciones que se establecen para el desarrollo de las actividades. A medida que el grupo se desarrolla, la actividad se organiza.

Síntesis

- Es el momento de productividad grupal, del logro de síntesis provisionarias entorno al conocimiento.
- **Funcionamiento pleno:** se pueden identificar los errores y los obstáculos que se van presentando, así como las fortalezas y las oportunidades. Se destaca la articulación de lo afectivo y de lo cognitivo.
- **Ordenamiento de los subtemas:** la conciencia y la vivencia de la necesidad de aprender, permiten transformar

Para tener en cuenta:

Favorece el tránsito por este momento de discriminación, el contar con indicadores o criterios que permitan valorar el proceso grupal.

Para tener en cuenta:

En el momento de síntesis se hacen propias las tareas, se comprenden los temas y se reordenan en subtemas.

el objetivo previsto, en principio externamente (en el programa de capacitación), en un objetivo para sí.

- Integración en unidades de síntesis: se logra ubicar la tarea no sólo desde la importancia de su contenido sino desde su valor funcional. Es deseable que los objetivos y las acciones que se propongan en el programa de capacitación no sólo consideren las necesidades existentes en el servicio, sino que también promuevan el interés en futuras capacitaciones.
- Conjunción entre la verticalidad y la horizontalidad: se puede entender como cada sujeto está implicado personalmente en la realización de la tarea, articulando el contexto actual con las experiencias pasadas, presentes y futuras, y en relación con los otros funcionarios.

Por todo lo anterior se puede plantear que existen pasos fundamentales en el proceso de aprendizaje grupal:

- Reconocimiento individual de la necesidad de aprender.
- Reconocimiento de la relación con el otro como medio para el aprendizaje.
- Reconocimiento de cada integrante del grupo de la necesidad y del objeto común.
- Conformación de un ECRO³ grupal.
- Reconocimiento del «sentido común» de la actividad.

3 ECRO es la sigla de Esquema Conceptual, Referencial y Operativo (Pichón Rivière), concepto que hace referencia al conjunto de ideas y sentimientos que funcionan a modo de esquema a partir del cual el sujeto siente, piensa y actúa. Frente a las nuevas situaciones de aprendizaje, cada persona se coloca desde esquemas estructurados en experiencias previas, que le sirven de referencia para orientarse en las nuevas condiciones.

II. MOTIVACIÓN

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al compromiso de la persona hacia la realización de objetivos esperados.

Como todos los seres humanos son diferentes, la motivación como deseo de superación, guiado por un espíritu positivo, conlleva necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas particulares.

La complejidad y singularidad de las personas implica que no se puede concebir a la persona «promedio», sino que, comprender a cada funcionario, es admitir las diferentes necesidades, las distintas ambiciones, las actitudes particulares y los diversos deseos asociados a la responsabilidad, así como los diferentes niveles de conocimientos y habilidades, y las potencialidades peculiares.

Aún considerando las peculiaridades personales se puede afirmar que la motivación es un factor interno que impulsa a una persona a lograr una determinada meta.

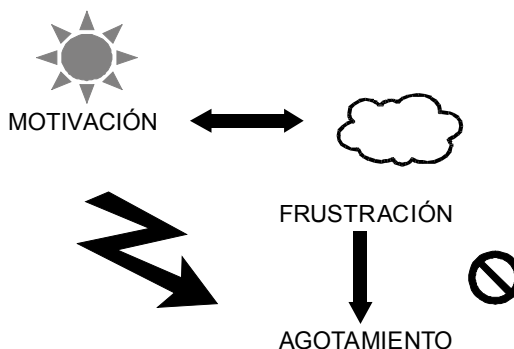
Para tener en cuenta:

La motivación constituye un antecedente del aprendizaje al mismo tiempo que es motor del mismo. Si por un lado es tarea del jefe del servicio motivar al funcionario, no se puede dejar de tener en cuenta que la motivación no depende exclusivamente del mismo, ya que hay factores de la organización que la favorecen así como aspectos de la misma que pueden, incluso, de forma manifiesta o subyacente, officiar como desmotivadores. Otros aspectos a considerar son: la personalidad del funcionario, su edad, sus condiciones de vida, y la interacción dinámica de estos factores con su lugar dentro del servicio. Es decir, existen factores externos e internos que condicionan la motivación.

Para tener en cuenta:

Dentro del ámbito laboral, las concepciones actuales acerca de la motivación, la entienden como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los funcionarios, hacia el logro de los objetivos esperados. Si bien no incide directamente en la mejora de la tarea, es un factor amortiguador de los obstáculos.

La motivación no se logra de una vez y para siempre



Según la Teoría de la Motivación de Maslow (1943) existe una jerarquía de necesidades, que el autor presenta como una pirámide, que están en la base de las motivaciones del ser humano. Implican diferentes niveles de complejidad creciente hacia el vértice de la pirámide.

El grado de satisfacción es una medida subjetiva que surge de comparar conscientemente las necesidades con sus circunstancias. El implicar una valoración subjetiva, varía de persona a persona y también en una misma persona, en diferentes momentos de su vida. Según el autor, una persona está motivada cuando todavía no ha logrado satisfacer todas sus necesidades o mantiene cierto grado de insatisfacción de las mismas. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

Para lograr la motivación a determinado nivel, deben estar satisfechas las necesidades del, o de los niveles anteriores.



La necesidad no satisfecha se torna centro de atención de la conciencia de la persona y orienta sus acciones hacia el logro de la satisfacción de la misma. Aunque parezca que se habla de todo o nada, en realidad, difícilmente las necesidades básicas se encuentren cien por ciento satisfechas. Se podría plantear que en la vida de las personas, todas están parcialmente satisfechas y parcialmente insatisfechas, es decir, que el grado de satisfacción siempre es relativo.

La jerarquía de la necesidad de realización personal se debe a que hace referencia al deseo profundo del ser humano de hacer realidad lo que se es en potencia.

Estudios empíricos posteriores muestran que en los tres niveles superiores, la fuerza de las necesidades varía de acuerdo a la persona. Para algunas predominan las necesidades sociales frente a las de autorrealización.

El enfoque de la jerarquía de las necesidades de Maslow se ha visto modificado por autores posteriores.

Otro estudioso de la motivación laboral Frederick Herzberg (1950), considera que la psicología de la motivación es altamente compleja, por lo que existe una gran desproporción entre lo que se conoce y lo que se especula. Sus investigaciones, así como estudios posteriores, ponen de manifiesto que los factores implicados en la motivación y la satisfacción en el trabajo son diferentes a los que producen insatisfacción. Esta conclusión resulta interesante a la hora de entender que, satisfacción-insatisfacción laboral, no conforman un par antitético, sino que en realidad lo opuesto a la satisfacción laboral es la falta de satisfacción laboral, así como lo contrario a la insatisfacción laboral es la falta de insatisfacción laboral.

En su Teoría Bifactorial, Herzberg plantea que la motivación:

- Se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral;

- Solamente el logro de los resultados motivadores intrínsecos del trabajo puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización.

Los factores intrínsecos, también llamados de desarrollo, son: el propio trabajo, la responsabilidad que conlleva y las posibilidades de desarrollo que implica.

Existen dos dimensiones que condicionan la motivación: las relaciones estructurales y las relaciones de poder. Dentro de las primeras se distinguen: el nivel personal y el nivel interpersonal.

Para tener en cuenta:

Un supervisor que reconozca los logros del funcionario y le permita participar en las algunas decisiones, tanto como las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, favorecen la motivación.

- En el nivel personal, las condiciones laborales, la remuneración y el status laboral, están vinculados con la satisfacción/insatisfacción laboral.
- En el nivel interpersonal, la supervisión y las relaciones interpersonales, pueden actuar como modeladores de la insatisfacción laboral.

En la dimensión de las relaciones de poder, se encuentra el nivel de dirección y el nivel de organización. La política institucional, la política de seguridad y la administración, pueden ser factores que lleven a evitar la insatisfacción.

En la organización tradicional la estructura interna se basaba en la jerarquía y el poder. Actualmente los estudios sobre gestión de recursos humanos señalan la importancia de la comprensión y la responsabilidad mutuas.

El psicólogo Geert Hofstede (1973), desde su inserción en la empresa IBM, recopiló datos de 100.000 mil personas pertenecientes a 40 países y, a partir de su estudio, arribó a la conclusión de que existe una relación entre la motivación de los empleados y lo que él denomina carácter nacional. El orden de importancia de las motivaciones varía de un país a otro y, en consonancia con ello, la importancia relativa del trabajo que, según el autor, está condicionada en gran medida por la relación entre lo económico y lo cultural. Ejemplo de esto es la diferencia que existe, en un mismo país y entre países, en la retribución económica, social y de prestigio de las diferentes ocupaciones.

La práctica y las investigaciones recientes acerca de la administración identifican a la motivación como factor clave en las relaciones laborales. El objetivo general de la motivación laboral es la creación y mantenimiento de un ambiente laboral que favorezca el trabajo en equipo con vistas al logro de los objetivos comunes.

La calidad de la vida laboral se vincula con:

- Análisis de las tareas
- Niveles de autonomía
- Perspectivas de desarrollo personal y humano
- Recompensas psicológicas del trabajo en equipo
- Relaciones de poder

Si bien existen diferentes maneras de clasificar la motivación, a los efectos del presente trabajo se propone distinguir cuatro tipos de motivación para el aprendizaje:

- La vinculada con la tarea o intrínseca: se refiere al interés que despierta el contenido del curso de capacitación en ese momento. La particularidad de la motivación intrínseca es que el proceso de educación se refuerza con la adquisición del conocimiento, ya que el funcionario se siente más motivado a aprender cuanto más se va capacitando.
- La motivación relacionada con el yo o autoestima: es fruto de la imagen positiva que genera el disponerse a aprender y el lograrlo, es decir, el ir aprendiendo. Implica un deseo de superación sustentado tanto en una actitud positiva frente a los desafíos como en la confianza de poder afrontarlos.
- La motivación centrada en la valoración social: se vincula con la aceptación y/o aprobación que se recibe en la institución, ya sea por parte del jefe del servicio como de los demás funcionarios que la persona considera importantes para él. La valoración social se vincula latentemente con aspectos de dependencia social.

Para tener en cuenta:

Herzberg distingue diferentes motivadores laborales que tienen distintos niveles de importancia. En una secuencia de menor a mayor son: estatus, reconocimiento, avance, responsabilidad, crecimiento en el puesto, logro y trabajo desafiante. Señala que no se deben descuidar los factores de mantenimiento de la motivación, los que también tienen diferente significación. Ellos son en un orden decreciente de importancia: las relaciones interpersonales, la calidad de la supervisión, la política y la administración, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y el sueldo.

Para tener en cuenta:

Para motivar a los funcionarios es importante:

1. Explicitar los objetivos educativos, no sólo al inicio de la capacitación sino también los previstos en cada sesión de trabajo.
2. Hacer hincapié en la utilidad y en la utilización de los conocimientos con las actividades que se proponen.
3. Plantear las actividades en un orden lógico.
4. Seleccionar actividades que pongan en juego diferentes capacidades para su resolución.
5. Tomar los errores como momentos enriquecedores del aprendizaje, que permiten profundizar en los conocimientos.
6. Fomentar la comunicación entre los funcionarios que participan en la capacitación, proponiendo tareas grupales que favorezcan las buenas relaciones.
7. Proponer el razonamiento y la comprensión como las herramientas privilegiadas para la resolución tanto de las actividades como de los conflictos.
8. Aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones concretas, reales y próximas a la experiencia de los participantes.

- La motivación asociada con expectativas de recompensas externas: está condicionada a los incentivos laborales, sean éstos económicos, de cambio de lugar de trabajo o función, o de ascenso en los escalafones de la organización.

Algunas sugerencias para favorecer la motivación de los funcionarios

- Señalar lo valioso de un funcionario tiene una gran importancia. Es deseable ser honesto con los funcionarios tanto en sus errores como en sus aciertos.
- Ser equitativo. Es necesario que se tenga claro qué se desea recompensar y qué no. Esto exige coherencia y persistencia.
- Ser fiable, implica credibilidad entre lo que se hace y lo que se dice, por lo que no es aconsejable prometer aquello que está fuera de las posibilidades hacer, ni tampoco comprometerse a algo que luego se posterga hacer.
- Decir o hacer algo gratificante luego que se produce un comportamiento deseado. Es importante que los aciertos de los funcionarios queden asociados a su comportamiento, de modo que se ponga de manifiesto su valor.
- Conocer al funcionario, permite identificar qué es lo que éste aprecia y le produce gratificación.
- Tener una actitud de cordialidad en el trato con los funcionarios, hace que sea respetado como persona y que exista una predisposición positiva a lo que solicita. Esta forma de establecer vínculos pone de manifiesto que el interés en la persona del funcionario no está solamente asociado a su desempeño.
- Con respecto al manejo de los «premios» y «los castigos»: se debe informar las amonestaciones en privado, pero decir las buenas noticias frente a los demás. Esto, además de favorecer un clima laboral distendido, orienta a todos en relación a lo deseable, no propicia

susceptibilidades ni favorece la idea de trato diferencial hacia los funcionarios.

- Ofrecer la posibilidad de hacer propuestas y participar de las decisiones, favorece la responsabilidad y la iniciativa, implicando al funcionario en la realización de la tarea y en el logro de los objetivos. Crea asimismo un clima favorable para el cambio, disminuyendo las resistencias al cambio.

Herzberg, en 1969, plantea principios para el desarrollo vertical del puesto de trabajo, los cuales se correlacionan con motivadores. Desde esta perspectiva, la educación en servicio se sustenta en dos principios:

- Introducir tareas nuevas y más difíciles nunca desempeñadas antes, cuyo motivador es el desarrollo y el aprendizaje
- Asignar a una persona tareas específicas o especializadas, que le permitan llegar a ser especialistas, correlacionado con la responsabilidad, desarrollo y promoción, como motivadores.

La complejidad creciente de las instituciones ha conducido a planteos actuales entorno a la calidad de vida laboral, que implica una percepción subjetiva de lo importante.

Para tener en cuenta:

Motivar a los funcionarios es:

- Hacerles sentir su importancia
- Reconocer el valor de su tarea
- Apreciar su capacidad
- Considerar sus aspiraciones
- Valorar su formación
- Promover su capacitación

III. ESTRÉS LABORAL Y CAPACITACIÓN

Actualmente el desempeño profesional requiere, por un lado, competencias específicas cada vez más elaboradas, pero al mismo tiempo, aprender a colaborar con responsabilidad. El trabajo en equipo supone espíritu de grupo y de comunidad, lo que implica esfuerzo personal y puesta en juego del repertorio de defensas del yo para afrontar la diversidad de situaciones que se plantean.

Es por ello que cada vez se le da más relevancia al desgaste emocional que produce el ejercicio de las profesiones, lo que conduce, a mediano plazo, a un importante cansancio psicológico y a desmotivación, generando claras consecuencias negativas para los profesionales, sus familias, los pacientes y las instituciones.

Los recursos de afrontamiento⁴ de una persona están relacionados tanto con factores psicológicos como medioambientales. Las redes de soporte social, los recursos financieros y la educación, juegan un importante papel.

La dinámica que caracteriza al proceso de afrontamiento, implica, por parte del sujeto, evaluaciones permanentes de su posicionamiento frente a las situaciones valoradas como amenazantes.

Si la persona evalúa que sus recursos personales son insuficientes para afrontar la situación, surge estrés. Éste

Para tener en cuenta:

La persona que sufre de estrés laboral no se siente valorada o querida por sus colegas o por la organización, y se defiende de estos sentimientos de frustración pagando con la misma moneda con la que se siente considerada.

4 Frente a situaciones estresantes se ponen en marcha mecanismos psíquicos cuyo objetivo es lograr adaptarse a la situación minimizando las exigencias y aliviando el malestar subjetivo.

Para tener en cuenta:

El desgaste laboral es un proceso continuo y no un suceso, y se da de forma peculiar en cada individuo.

La particularidad de este desgaste es, que si bien el funcionario siente la tarea que realiza como vacía de contenido y sin sentido, interiormente continúa exigiéndose cumplirla con responsabilidad.

Para tener en cuenta:

Burnout es un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducción del interés personal, que puede ocurrir entre personas que realizan algún tipo de labor para otros o con otros.

se define como la sobreexcitación ante una situación que el sujeto valora como amenazante en relación a los propios recursos para afrontarla.

A nivel laboral, se han realizado estudios que muestran la influencia de las condiciones personales y ambientales en el desencadenamiento de situaciones de estrés.

SÍNDROME DE BURNOUT

El Síndrome de Burnout es un tipo de estrés laboral que se ha estudiado desde la década del 80 en personas que se encuentran trabajando en instituciones⁵, es decir, que están en interacción permanente con los diversos componentes de la organización y también con el medio externo.

El riesgo de Burnout se genera cuando el trabajo requiere la necesidad de «cuidar» de otros por un prolongado período de tiempo: organizar, dirigir, supervisar, acordar, mediar, atender reclamos, atender necesidades, conciliar, asistir.

La fase inicial del Burnout es el cansancio emocional.

La psicóloga Christina Maslach (1982) caracteriza el Burnout como un síndrome de:

- **Sobrecarga emocional:** paulatinamente se disminuyen los contactos interpersonales y los vínculos, ya que se resienten los recursos personales de afrontamiento.
- **Despersonalización:** se generan opiniones desvalorizadas acerca de los otros así como sentimientos personales de minusvalía. Esto conduce a la deshumanización de la actividad.
- **Falta de realización personal:** se originan sentimientos de pocos logros personales.

El Síndrome de Burnout tiene consecuencias tanto a nivel individual y familiar, como a nivel de las instituciones y de los usuarios de los servicios.

5 Se parte de la concepción de las instituciones como organizaciones sociales con características específicas.

Estas consecuencias se pueden describir de la siguiente manera:

A nivel individual:

- problemas de salud
- trastornos psicológicos
- pérdida de autoestima
- creciente insatisfacción con el trabajo

A nivel de usuarios:

- disminución en la calidad del servicio
- trato deshumanizado
- insatisfacción
- descreimiento

A nivel institucional:

- disminución del rendimiento del personal
- aumento del ausentismo
- incremento de cambios de turno
- mayor número de accidentes laborales
- malpraxis

A nivel familiar:

- incremento de los conflictos domésticos
- discusiones

Para tener en cuenta:

Las personas bajo efecto de Burnout no son conscientes de sus cambios de comportamiento ni del deterioro en sus vínculos. Lo que perciben se lo suelen atribuir al exceso de trabajo o a las condiciones del mismo. Los mecanismos compensatorios son en general conductas sociales anómalas: abuso de psicofármacos, aumento del consumo de tabaco, alcohol o drogas.

Importa hacer hincapié que en los SAN las repercusiones del Burnout producen efectos a distintos niveles:

- Conflictos interpersonales y organizacionales: vinculados con las características intrínsecas de este tipo de estrés laboral.
- Desvalorización de la profesión: dado que el aumento de los errores, el incremento del ausentismo y de los accidentes, repercute en una imagen profesional negativa.
- Desprofesionalización de los Servicios: como resultado de la desvalorización profesional y de los conflictos.

Para tener en cuenta:

Se ha estudiado que la capacitación continua, sistematizada y dentro de la jornada laboral tiene efectos protectores en relación al estrés laboral.

La educación puede ser un recurso preventivo del estrés laboral, en tanto potencia conocimientos, desarrolla actitudes y favorece prácticas y hábitos saludables.

Se entiende que no sólo se deben apuntalar los mecanismos de afrontamiento cognitivo conductuales, sino que es importante que se considere al ser humano con las contradicciones inherentes a su psiquismo.

IV. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

El desarrollo de un programa de adiestramiento en un SAN implica un gran esfuerzo y desafío para el servicio y para quienes trabajen en él, porque implica admitir que existe un problema y todos, o por lo menos parte de los funcionarios, se ven involucrados en el proceso de su resolución, ya sea como docentes o como alumnos.

A modo de ejemplo, los problemas a solucionar con capacitación pueden referirse a dificultades en la calidad sanitaria del producto final, a la adquisición de nuevo equipo, a quejas realizadas por los usuarios derivados de una atención inadecuada, o a la necesidad de méritos para obtener un ascenso, entre otros.

Es así que la capacitación en servicio puede ser:

- Un programa de orientación general para nuevos funcionarios, que tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en el servicio. Por lo general esta orientación transmite tres tipos de información:
 - Un repaso de la historia de la institución, su finalidad, operación y producción o servicios, y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella.
 - Una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo y presentaciones del personal.
 - Información general sobre la rutina diaria de trabajo.
-

Para tener en cuenta:

La presentación a los nuevos funcionarios de las normas y procedimientos operacionales establecidos en el SAN, presentados por la jefatura del mismo, en forma bien organizada, puede ayudar al empleado nuevo a adquirir confianza en sí mismo.

- Puede dirigirse a empleados que ya han desempeñado ese trabajo, a fin de mejorar su desempeño
- Puede orientarse a la capacitación de empleados preparándolos para puestos de supervisión o desempeño en otras áreas o tareas.

La educación en servicio debe considerarse como un proyecto educativo.

Se define al proyecto como una empresa planificada consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un período de tiempo dados. Es, por lo tanto, la unidad operativa dentro de un proceso de planificación y constituye el eslabón final de dicho proceso.

El diseño de proyectos consiste en un proceso integrador que vincula los contenidos de un programa, sus metas, estrategias, productos, actividades y recursos, con el contexto en el que tiene lugar el problema a resolver y, finalmente, con la imagen a futuro que se quiere conseguir si se llevan a cabo las actividades propuestas y se obtienen los resultados previstos.

Lo primero para diseñar el proyecto educativo es determinar el o los problemas que se van a tratar y establecer su magnitud. Para ello es necesario realizar una evaluación inicial o diagnóstico de situación.

Para tener en cuenta:

El programa de capacitación debe basarse en necesidades concretas por lo que, si se dispone realizar un programa de educación en servicio, es necesario responder y analizar las siguientes preguntas:

- El problema a tratar, ¿puede ser resuelto mediante capacitación de personal, o acaso depende de una acción administrativa?
- Si la solución del problema exige tanto la acción administrativa como la capacitación de personal, la acción administrativa debe: ¿preceder, desarrollarse simultáneamente o suceder a la capacitación de personal?
- Si la respuesta a estas preguntas es la implementación de un proyecto de educación en servicio, para su diseño, ejecución y evaluación es necesario tener en cuenta algunos aspectos.

1. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Efectuar un diagnóstico implica realizar una descripción y un análisis preciso, lo más objetivo posible de aquel problema que se desea resolver.

El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es un proceso esencial en la planificación y desarrollo de planes y programas orientados para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados, a fin de contribuir en el alcance de la finalidad de éste.

El diagnóstico proporciona los elementos necesarios para la toma de decisiones sobre la orientación que se dará al programa, para la jerarquización de actividades y para crear la línea base que permitirá su evaluación posterior.

El DNC puede realizarse en todas las áreas del SAN o en las que se requiera con mayor urgencia.

Si se considera al servicio de alimentación como un sistema, podrían encontrarse áreas relacionadas con los siguientes subsistemas operativos:

- Áreas relacionadas con el subsistema de compras.
- Áreas relacionadas con el subsistema de suministro de la materia prima: recepción, almacenamiento y despacho.
- Áreas relacionadas con el subsistema de producción.
- Áreas relacionadas con el subsistema de servicio: empaque, distribución, y arreglo del consumo.

El DNC debería hacerse, entre otros, cuando:

- Los funcionarios cambian de función o cargo.
- Existen ausencias por licencias
- Lo solicita el propio personal del servicio
- Se produce el ingreso de nuevos empleados o colaboradores

- Se constatan desviaciones en la productividad
- Se produce una expansión de los servicios
- Se moderniza la maquinaria y el equipamiento
- Existen cambios en políticas, métodos y técnicas de la institución o del propio servicio

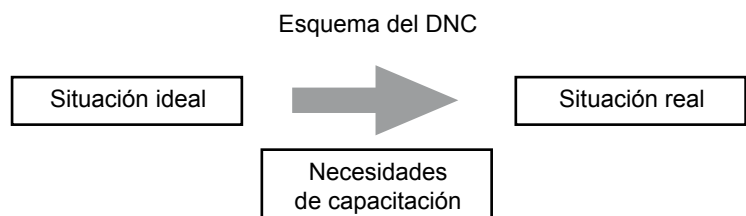
El DNC comienza cuando se establece la situación ideal, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, que tendría que tener el personal, de acuerdo a su cargo, para lo cual debería de hacerse una revisión de:

- Descripción y especificación de cargos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de crecimiento del servicio
- Normativa vigente, en relación a las condiciones de los locales, y equipamiento
- Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio)
- Motivación del personal en relación al cambio

En el caso de no tener registrada esta información, debe crearse para poder comparar la situación real con la ideal y definir en qué temas capacitar, a quién y cuánto tiempo.

Para describir la situación real se requiere identificar:

- Los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo a su función.
- Las condiciones de la planta física y equipamiento.
- Los recursos actuales con los que se cuenta para realizar las actividades educativas.



La finalidad de esta fase es recoger y analizar datos que:

- a. Ayuden a la planificación detallada del programa de capacitación para:
 - identificar las necesidades de capacitación de personal,
 - conocer el perfil del grupo a capacitar,
 - identificar y disponer de los recursos necesarios,
 - lograr la participación de los representantes del poder decisorio.
- b. Sirvan de base para la evaluación del mismo.

El diagnóstico educacional requiere conocer:

- Factores individuales de los funcionarios: tales como conocimientos, actitudes, percepciones, experiencias y otros, relacionados con los comportamientos que se pretenden modificar; por ejemplo: nivel de instrucción, conocimientos previos de gastronomía, experiencia laboral anterior.
- Factores de naturaleza ambiental que facilitan y hacen posible la acción. Debe existir coherencia entre los contenidos teóricos a trabajar y las condiciones reales de la planta física y equipamiento.
- Factores de refuerzo como las acciones de otros: jefes, supervisores u otros compañeros. A modo de ejemplo: interés de las autoridades a la formación de los funcionarios, otras instancias de aprendizaje en las que los supervisores apoyan los nuevos contenidos, experiencias positivas de otros compañeros en actividades de capacitación.

La información sobre la situación del SAN recolectada debe ser registrada y procesada de tal manera que permita identificar los problemas existentes, cuáles son los procedimientos que están siendo afectados, cuántos son, en qué etapa del proceso están y cuáles son los factores causales de los problemas detectados.

Para tener en cuenta:

Los funcionarios deben estar preparados para el aprendizaje y es necesario averiguar lo que ya saben acerca del trabajo. Se les debe ofrecer una clara exposición de lo que trata el programa de capacitación, de lo que se espera de ellos y del valor que puede tener para ellos dicho programa. Por lo general es necesario informar y convencer a los empleados de la importancia de la capacitación.

ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Al iniciar un proyecto de educación en servicio es esencial la recolección de información. La identificación de los problemas del SAN sólo es posible si se puede obtener un cuadro preciso de la situación existente, que permita decidir lo que debe hacerse y medir, más adelante, los cambios producidos por la capacitación realizada.

Un informe de DNC, debe expresar en qué capacitar a los funcionarios, a quienes, cuánto deben conocer y cuando debe realizarse.

DETERMINACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Es necesario contar con instrumentos que registren la información recabada. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros brinden información individual de las personas analizadas.

Los instrumentos para obtener la información son diversos⁶:

- Planillas de relevamiento de experiencias e inventario de habilidades
- Prueba de conocimientos
- Evaluación del desempeño
- Análisis de los manuales de procedimientos y de organización
- Listas de chequeo de las condiciones de los locales, equipamiento y conducta del personal
- Análisis grupales: lluvia de ideas, Phillip 's 66
- Diagrama de Gantt
- Diagramas de flujo

Para tener en cuenta:

Para establecer que existe un problema que pueda ser resuelto con la capacitación a los funcionarios, es necesario comparar la información encontrada con criterios preestablecidos, habitualmente patrones o estándares de referencia utilizados en el servicio o la institución.

6 Los instrumentos mencionados se presentan en el anexo del libro

- Registros de seguridad en el trabajo
- Estudio de satisfacción del usuario
- Receta estandarizada
- Otros

La selección de los instrumentos se realiza considerando:

- Nivel ocupacional: profesional, mandos medios, operativos, administrativo.
- Número de personas
- Recursos humanos, temporales, materiales y financieros que se tiene para el estudio

Para enriquecer el DNC, sería recomendable estudiar la satisfacción de los funcionarios en el trabajo, que es la actitud general de una persona hacia su trabajo. Las actitudes más conocidas relacionadas con el trabajo, son:

- Satisfacción en el trabajo
- La participación en el trabajo
- El compromiso organizacional

Las encuestas sobre actitudes presentan al empleado una serie de afirmaciones o preguntas que generan respuestas sobre cómo se sienten con sus trabajos, grupos de trabajo, supervisores o la organización. El uso regular de las encuestas sobre actitudes proporciona retroalimentación valiosa sobre la manera en que lo empleados perciben sus condiciones de trabajo. Muchas veces las políticas y prácticas que los jefes consideran objetivas y justas, pueden ser vistas como injustas por los funcionarios en general, o por ciertos grupos. El uso regular de este tipo de encuestas puede indicar, en forma oportuna, los problemas potenciales y las intenciones de los empleados, de manera de tomar medidas para prevenir situaciones de conflicto.

Para tener en cuenta:

Una persona que tiene un nivel alto de satisfacción en el trabajo tiene una actitud positiva hacia el trabajo, en tanto que una persona que esta insatisfecha con su trabajo tiene una actitud negativa. Por este motivo es interesante si se cuenta con esta información, cuando se esta realizando el DNC o de lo contrario puede formar parte del mismo. Para conocer la satisfacción se pueden realizar encuestas a los empleados.

CONOCIMIENTO TÁCITO Y CONOCIMIENTO EXPLÍCITO

En todo servicio de alimentación existe el denominado conocimiento organizacional, el cual se clasifica en tácito y explícito.

El conocimiento tácito es el que reside en la mente de las personas y se caracteriza por ser difícil de codificar, formalizar y transmitir. Se compone en partes de conocimientos técnicos, capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que suelen englobarse en la expresión know-how. Aunque literalmente el término know how, se traduce «saber como», mejor dicho sería «saber hacer». Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos para denominar los conocimientos preexistentes, no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes y proveedores). Otra manera de definir know how es como las habilidades y aptitudes particularmente distintivas para desempeñar una labor específica adquirida a través de la experiencia o investigación y que es difícil de imitar por terceros.

De esta manera el conocimiento tácito puede clasificarse en los diferentes tipos de habilidades:

- Habilidades cognoscitivas: creatividad, prevención, predicción, intuición, actividades, tareas, rutinas, creencias y costumbres, compromisos, soluciones de problemas (limitada o extensa).
- Habilidades físicas: destreza manual y visual, experiencia en el uso de la tecnología, imitación y práctica.
- Habilidades interpersonales individuales: liderazgo, relaciones humanas, habilidades directivas.

El conocimiento explícito esta dado por la educación formal y el conocimiento profesional.

PARTES QUE PUEDEN INCLUIRSE EN EL INFORME DE UN DNC

- Nombre de la organización
- Fecha de elaboración
- Responsable principal y colaboradores en el estudio
- Introducción
- Antecedentes
- Justificación
- Instrumentos utilizados
- Características del personal del que se obtuvo información
- Resultados.
- Cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.
- Problemas identificados que no puedan solucionarse por medio de la capacitación.
- Anexos de toda evidencia que permita el análisis de estudio

El DNC finaliza con la construcción de un cuadro integrador de necesidades de capacitación que permite visualizarlas y establecer prioridades para la educación en servicio.

Para tener en cuenta:

Como profesional licenciado en nutrición, no se puede olvidar la importancia de la gestión de este tipo de conocimiento en los servicios, pero para gestionarlo hay que conocerlo y una de las formas de recabar la información es utilizando la planilla de relevamiento de experiencia, el inventario de habilidades y la prueba de conocimientos.

Para tener en cuenta:

Una vez determinado el problema que se va a tratar es necesario construir el marco conceptual y teórico en el que se inscribe. De esta forma el problema queda enmarcado en el conjunto de conocimientos existentes. El marco teórico ayuda a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema de forma tal que puedan ser mejorados y convertidos en acciones concretas. De la identificación de problemas quedan determinados los mecanismos de solución.

EJEMPLO DE UN CUADRO INTEGRADOR DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Áreas de trabajo	Personas involucradas	Necesidad de capacitación
Recepción	Dispensero	En relación a: Procedimientos de control de calidad de la materia prima. Uso de documentación
Elaboración	Ayudante de cocina	En relación a: Buenas prácticas de manufactura
Servicio	Tisaneros	En relación a : Trabajo en equipo Atención al usuario
Compras	Administrativo	En relación a: Relaciones con otros sectores Procesamiento de datos

EJEMPLOS⁷

A continuación se presentan dos ejemplos de diagnósticos de necesidades de capacitación realizados en SAN con características diferentes.

Ejemplo 1

Institución de Asistencia Médica Colectiva

Diagnóstico de necesidades de capacitación en el servicio:

El diagnóstico de necesidades de capacitación se llevará a cabo en el área de Subsistema de Producción, a partir de la detección de ciertas desviaciones constatadas de forma repetida y sistemática en el servicio.

La experiencia de trabajo indica que hay ciertas desviaciones en la producción que tienen que ver con el rendimiento de las recetas, en cuanto el sabor, color, textura, y consistencia identificando el logro de productos finales diferentes. Nos enfrentamos a distintos resultados aún cuando se trate de una misma preparación.

Del análisis del problema, llegamos a la conclusión de que se debe, entre otras causas, a la ausencia de las fichas técnicas de las recetas y, por tanto, la estandarización, lo cual conduce a que

⁷ Los ejemplos que se presentan fueron extraídos de los trabajos realizados por dos grupos de licenciados en nutrición que realizaron el curso de educación permanente «Capacitación de Funcionarios de Servicios de Alimentación y Nutrición» en el año 2009. Los grupos estuvieron integrados por las Lic. Norma González, ...

el proceso quede librado a la experiencia y al compromiso de las personas que lo lleven a cabo.

El diagnóstico parte de definir la situación ideal a la cual se aspira, llegar de la calidad total y la real situación del servicio en donde formamos parte:

SITUACIÓN IDEAL: Que las preparaciones reúnan las características definidas en las fichas técnicas del servicio

SITUACIÓN REAL: La preparación no siempre reúne las características definidas en la ficha técnica del servicio

La situación ideal queda definida sobre la base de los diferentes manuales de procedimientos del servicio y en particular considerando tres instrumentos de diagnóstico:

- las fichas técnicas de las preparaciones elegidas,
- lista de chequeo definida para esta propuesta, aplicada al personal de producción, la que permitirá reconocer cada actividad que debería ser llevada a cabo al momento de efectuar una preparación en óptimas condiciones y calidad.
- Encuesta de satisfacción del usuario donde se evaluarán aspectos tales como: sabor, temperatura, cantidad, presentación; en esta encuesta se dará como opción las respuestas abiertas.

Dichos instrumentos poseen características de: rápida elaboración, económicos y de fácil aceptabilidad, y además contemplan e involucran a los actores principales dentro de un servicio: el recurso técnico, el recurso humano y el usuario.

Para lograr la calidad total se debería considerar todos los recursos que inciden en el proceso de producción, en esta propuesta se tendrá en cuenta únicamente el recurso humano, promoviendo por medio de la capacitación el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en relación a las preparaciones seleccionadas.

Lista de Chequeo

Marcar con una cruz su respuesta

Al momento de elaborar una preparación en el servicio:	Sí	No
Controlo que la calidad de la materia prima es la adecuada		
Verifico el peso y medidas de los ingredientes de la preparación		
Vigilo tiempo y temperaturas de cocción		
Verifico rendimiento de la preparación obtenida		
Observo la presentación, el color y el aroma del producto final		

Encuesta satisfacción del usuario

Responda, por favor el siguiente cuestionario y entréguelo al finalizar su comida

Sus sugerencias serán muy útiles para mejorar nuestro servicio

¿La apariencia de la bandeja era atractiva?

¿Disfruta de las comidas que se le sirven?

¿La cantidad servida era adecuada?

_____ ¿Mucha? _____ ¿Poca? _____

¿Encontró variedad en las preparaciones servidas?

¿Qué preparación no le pareció adecuada?

¿La temperatura de los alimentos fue adecuada?

¿Qué mejoraría de nuestro servicio?

Sugerencias:

Ejemplo 2

Administración Nacional de Educación Pública

Diagnóstico de necesidades de capacitación en el servicio

El instrumento seleccionado para determinar las necesidades de capacitación de personal fue el inventario de habilidades.

El mismo incluirá los siguientes ítems:

- Datos personales
- Cualificación
- Cualificaciones especiales
- Preferencias especiales
- Selección de área a ser capacitado

Cuadro integrador de necesidades de capacitación:

Áreas de trabajo	Personas	Necesidades de capacitación
Higiene y manipulación de alimentos	Auxiliares de servicio que cumplen funciones en el servicio de alimentación escolar	Según resultados del inventario de habilidades
Buenas prácticas de elaboración		

2. PLANIFICACIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Planificar para capacitar es aplicar un proceso que conduce a decidir acciones educativas, cómo hacerlas, en qué tiempo, con qué medios y cómo evaluarlas. Es definir y plantear en forma encadenada el camino que va a conducir a la obtención del cambio deseado.

Una vez hecho el diagnóstico de necesidades de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de tratamiento para satisfacer las necesidades indicadas o percibidas. El programa de entrenamiento exige una planificación que incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque de una necesidad cada vez.
- Definición clara del objetivo de entrenamiento.
- División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
- Determinación del contenido del entrenamiento.
- Elección de los métodos de entrenamiento.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento, como características de entrenador, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser entrenado, considerando:
 - Número de personas
 - Disponibilidad de tiempo
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes
 - Características personales del comportamiento
 - Lugar donde se efectuará el entrenamiento, considerando las alternativas: en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
 - Época o periodicidad del entrenamiento, considerando también el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
 - Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 - Control y evaluación de los resultados considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficacia.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

Un objetivo es la situación que se desea obtener al final del período de duración del proyecto de capacitación, mediante la aplicación de los recursos y con la realización de las acciones previstas. Es un enunciado claro y preciso de lo que se espera obtener como resultado de las actividades a desarrollar. Son el punto de partida que guía el proceso. Los objetivos describen los efectos y el impacto que se pretende con un proyecto de capacitación y determinan los insumos, actividades y productos necesarios para conseguirlos.

Características de los objetivos

Un objetivo correctamente formulado debe:

- Basarse en el diagnóstico y en las necesidades e intereses de la población objetivo.
- Ser claro y preciso, de tal modo que explique claramente la meta que se pretende alcanzar. Debe ser comprensible aún para personas ajenas a la propuesta educativa y definir claramente la población beneficiaria en términos de edad, sexo, puesto de trabajo, etc.
- Establecer el tiempo en el que se espera lograr la meta, esto es, señalar si se piensa alcanzarla en seis meses, un año, dos años, etc. Cuando se plantean distintas sub-metas que se alcanzarán en diversos períodos de tiempo, conviene dejar establecido dicho período en su formulación.
- Ser realista, tomando en cuenta los recursos institucionales, humanos, económicos y de tiempo disponibles. La magnitud de la intervención dependerá estrechamente de estos factores, a los que deben sumarse las situaciones inesperadas, no siempre posibles de prever desde el punto de vista presupuestario y de tiempo.

Para tener en cuenta:

La adecuada formulación del objetivo general y de los objetivos específicos es garantía de elaborar un buen proyecto, ya que en torno a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

- Ser evaluable o medible a través de indicadores cuantitativos como números, porcentajes, etc. Esto es especialmente importante en educación, donde existe la tendencia a formular enunciados poco precisos y habitualmente no medibles.

Ventajas de establecer objetivos

El establecimiento de objetivos con las características mencionadas permitirá:

- Comprender con claridad y exactitud las actividades y tareas a planificar y ejecutar
- Distribuir el tiempo eficientemente
- Prever recursos
- Disponer de criterios objetivos para evaluar los resultados

Clasificación de objetivos

- *Objetivos generales o terminales o a largo plazo:* son aquellos que contribuyen a un propósito general, a alcanzar un «estado deseado de las cosas». Indican resultados esperados para cuyo logro es necesario haber alcanzado otros más específicos. Son más amplios, menos precisos, favorecen situaciones concretas las que resultan difícilmente evaluables y cuantificables.
- *Objetivos específicos, intermedios o a corto plazo:* refieren a las modificaciones que podrán producirse de la situación considerada como problema a partir de la obtención de los resultados previstos.

Los objetivos específicos deben:

- Describir los cambios que se pretenden y en términos muy precisos.
- Ser realistas. En otras palabras, debe ser posible ejecutarlos con los insumos disponibles dentro de un período convenido.
- Ser flexibles. Si la situación cambia (por ejemplo, hay falta de insumos, o se producen cambios en la situa-

Para tener en cuenta:

Los objetivos específicos no admiten más de una conducta a alcanzar (es decir, en su formulación sólo debe existir un verbo).
Deben, además, poder cuantificarse y especificar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos generales. Son más puntuales y más precisos.

ción económica del servicio), tal vez se deba, redefinir los objetivos.

EJEMPLOS

Ejemplo 1

Institución de Asistencia Médica Colectiva

OBJETIVOS

Objetivo General: Contribuir a lograr la calidad en algunas preparaciones de uso frecuente en el servicio en el período de dos meses.

Objetivos Específicos:

- El 100% de los funcionarios de producción conocerá la importancia de pesar y medir los ingredientes al momento de elaborar la preparación del servicio
- El 100% de los funcionarios de producción interpretarán el proceso de elaboración de acuerdo a lo establecido en la ficha técnica del servicio
- El 80% de los funcionarios de producción serán responsables de obtener el rendimiento adecuado y los atributos sensoriales de cada preparación según lo establecido en la ficha técnica del servicio
- Al cabo de 2 meses del proceso de capacitación esperamos que:
- El 90% de las preparaciones que se produzcan tengan el rendimiento establecido en la ficha técnica del servicio.

Entendiendo a las expresiones como:

- conocer la importancia: El funcionario debe ser consciente de lo imprescindible de tener los ingredientes en cantidad, calidad, e inocuidad para que de esa forma se pueda obtener un producto de calidad.
- interpretarán el proceso de elaboración: el funcionario debe entender que interpretar el proceso de elaboración, consiste en leer cuidadosamente la ficha técnica y comprender los términos en los que ésta es expresada.
- responsables de obtener el rendimiento adecuado: el rendimiento adecuado es el especificado según la preparación en la ficha técnica, donde se indica el número de porciones que deben obtenerse y las cualidades sensoriales características.

La responsabilidad del funcionario que elabore la preparación es obtener el rendimiento establecido y las características establecidas.

Para tener en cuenta:

Es esencial recordar que en todo programa educativo, los objetivos deben basarse en los intereses y necesidades de los educandos y que la labor del educador será facilitar la expresión de éstos en conducta observables, posibles de lograr a través del desarrollo de acciones educativas programadas en conjunto con los participantes. En los programas de capacitación, no es necesario establecer metas, siempre y cuando se cuantifiquen los objetivos específicos.

Ejemplo 2

Administración Nacional de Educación Pública

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Contribuir a mejorar la calidad higiénico – sanitaria de los Servicios de Alimentación de las Escuelas públicas de Colonia, Durazno, Maldonado y San José durante el período comprendido entre julio y diciembre de 2009.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- El 100 % de los funcionarios que asistan a los talleres habrán adquirido los conocimientos necesarios para mantener una adecuada higiene personal.
- El 80 % de los funcionarios incorporarán conocimientos acerca de la higiene de alimentos.
- El 80 % de los funcionarios habrán adquirido conocimientos sobre higiene de planta física y equipo.

A los 3 meses (se evaluará una muestra):

- El 60 % de los funcionarios habrán puesto en práctica los conocimientos relacionados con la higiene personal.
- El 60% de los funcionarios habrán puesto en práctica los conocimientos sobre la higiene de alimentos.
- El 60% de los funcionarios habrán puesto en práctica los conocimientos acerca de la higiene de planta física y equipo.

ESTRATEGIAS EDUCATIVAS

Así como el problema específico se refiere a por qué ejecutar el proyecto y el objetivo específico a para qué hacerlo, la estrategia tiene que ver con quién realizará el proyecto (la o las instituciones y, dentro de ellas el departamento o programa); dónde se desarrollará (ámbito geográfico) y cuándo se ejecutará.

Significa hacia dónde orientar la educación, se refiere al «cómo» o a las vías para realizar las actividades educativas. Una clasificación u ordenamiento práctico es el siguiente:

Elaboración del plan de trabajo

- Determinar las distintas actividades y la forma en que se van a desarrollar para alcanzar los objetivos por ejemplo: actividades grupales, exposición oral, mate-

rial impreso, una demostración, un cursillo (éste requiere una programación didáctica).

- Determinar todos los recursos: humanos (técnico, administrativo, auxiliar), materiales (equipos, medios audiovisuales, alimentos), transporte, financieros, tiempos necesarios, planta física.

Las actividades tienen que ver con qué hacer, o sea el conjunto de tareas que es necesario realizar para alcanzar los productos finales del proyecto de capacitación. Aunque no necesariamente una determinada actividad responde a un único producto final o viceversa, conviene recordar que siempre habrá correspondencia entre unas y otros, es decir no podrá existir un producto final sin una o más actividades detrás y ni una actividad que no se oriente al logro de uno o más productos finales definidos por el proyecto de capacitación.

Tal como se explicitó en el capítulo acerca del aprendizaje de adultos, el contenido del entrenamiento puede incluir tres tipos de cambio de comportamiento:

- Transmisión de información (dimensión cognitiva): El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido, distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
- Desarrollo o modificación de actitudes (dimensión afectiva): En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios, o técnicas de venta.

Para tener en cuenta:

Las actividades son todas las acciones que, llevadas a cabo en forma encadenada durante el desarrollo del proyecto, conducen a la obtención de resultados concretos. Deben establecerse en términos de acción y no resultados. Permiten estimar mejor los recursos materiales, humanos y financieros y el tiempo que demandará.

- Desarrollo de habilidades (dimensión psicomotora). Sobre todo de destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Ejemplo 1

Institución de Asistencia Médica Colectiva

ACTIVIDADES

Actividad 1:

- Planificar 1 instancia de capacitación teórica del equipo para pesar y medir los ingredientes
- Planificar 2 instancias de capacitación práctica de manejo del equipo para: pesar, medir y del equipo menor a utilizar según la preparación
- Ejecutar lo planificado
- Implementar instancias de supervisión programada y otras sorpresivas para evaluar comprensión del uso adecuado del equipo de pesar, de medir y del equipo menor
- Informar sobre los resultados

Actividad 2:

- Diseñar un glosario de términos culinarios para el servicio
- Elaboración de las fichas técnicas correspondientes a las preparaciones de vegetales de hoja y a las de carne roja para el servicio.
- Planificar 1 instancia de capacitación teórica sobre el glosario de términos culinarios aplicados en las fichas técnicas
- Planificar 1 instancia de capacitación teórica sobre la ficha técnica y su utilidad en el proceso de elaboración de las preparaciones
- Planificar 4 instancias de capacitación práctica para interpretar las fichas técnicas de las preparaciones de vegetales de hoja y las de carne roja (una preparación por instancia y de forma simultánea que participen diferentes cocineros y ayudantes)
- Ejecutar lo planificado
- Implementar instancias programadas para evaluar comprensión de los términos definidos en el glosario
- Implementar instancias programadas para supervisar el uso adecuado de las fichas técnicas - Informar sobre los resultados

Actividad 3:

- Planificar 1 instancia de capacitación teórica sobre volumen y rendimiento de los alimentos crudos y cocidos.
- Planificar 1 instancia de capacitación teórica sobre los atributos sensoriales esperados en las preparaciones elaboradas en base a vegetales de hoja y en base carne roja.
- Planificar 1 instancia de capacitación teórica –práctica de acondicionamiento de las preparaciones para su cocción y el uso de equipo menor.
- Ejecutar lo planificado.
- Implementar instancias de supervisión programada y otras sorpresivas para evaluar rendimiento obtenido en las preparaciones según lo establecido en la ficha técnica
- Implementar instancias que incluya degustación de las preparaciones, para evaluar atributos sensoriales.
- Informar sobre los resultados.

Para tener en cuenta:

La capacitación de personal está dirigida al funcionario, llevando a suponer que el cambio individual es pre-requisito para alcanzar un cambio global en una institución. Sin embargo, ésta estrategia, comprobadamente, no es suficiente para desencadenar cambios cuya cobertura alcance a toda la institución.

Para tener en cuenta:

Principios de cambio a considerar:

- Para lograr cambios de comportamiento a nivel de una institución, es necesario alcanzar cambios complementarios en los niveles superior e inferior al nivel que será entrenado.
- El tema a escoger para iniciar el cambio, será aquel en el que exista alguna ansiedad, sea desde el punto de vista de los funcionarios, de la dirección de la institución o sus usuarios. Esta ansiedad puede originar un estado de insatisfacción y así tornarse un factor causal de cambio.
 - Diagnosticada la necesidad de cambio, es siempre aconsejable evaluar el grado de ansiedad. No siempre conviene iniciar el proceso de cambio por el punto más sensible.
 - Tanto la estructura formal como informal de una institución, deben ser tenidas en consideración en el planeamiento de cualquier proceso de cambio.
 - La efectividad de una innovación, está generalmente relacionada con el grado de compromiso de todos los niveles jerárquicos de la institución. La planificación del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades de entrenamiento. En general, los recursos puestos a disposición del entrenamiento están relacionados con la problemática diagnosticada.

Ejemplo 2

Administración Nacional de Educación Pública

ACTIVIDADES

1. Planificación de la capacitación teórico - práctica sobre higiene y manipulación de alimentos.
2. Ejecución de lo planificado
3. Elaboración de un informe final
4. Planificación de instancias de evaluación

TAREAS

Actividad 1

- Seleccionar los contenidos
- Definir: responsable, tiempo, metodología a utilizar, medios y técnicas, evaluación.
- Validar los contenidos, materiales, medios y técnicas que se usarán.
- Diseñar y construir el material necesario para la actividad.
- Definir número de participantes por taller y número de capacitaciones.
- Informar a las autoridades de la Inspección Departamental.
- Definir lugares, días, turnos y horarios para las instancias de capacitación, estableciendo un cronograma

Actividad 2

- Convocar a los participantes.
- Llevar a cabo lo planificado.
- Evaluar.

Actividad 3

- Realizar evaluación de lo actuado.
- Analizar los resultados obtenidos.
- Elaboración de informe resumen.
- Presentación a las autoridades.

Actividad 4

- Definir criterios para selección de la muestra.
- Seleccionar la muestra.
- Crear instrumento de evaluación.
- Ejecutar.
- Análisis de resultados.

SELECCIÓN DE TÉCNICAS PARA TRABAJAR EN GRUPO CON LOS DESTINATARIOS DE LA CAPACITACIÓN

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades y los conocimientos o comportamientos buscados en el grupo de funcionarios con la capacitación, el siguiente paso es elegir las técnicas que van a utilizarse en el programa de entrenamiento, con el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, alcanzar el mayor volumen de aprendizaje con la menor inversión de tiempo y dinero.

Las técnicas otorgan estructura al grupo, le aportan una cierta base de organización, para que el mismo funcione. No existe grupo que logre operar sin una mínima organización interna. Es por ello fundamental aplicar esta forma de trabajo con un auténtico conocimiento para su empleo, y utilización, rescatando los aspectos más valiosos y trabajando provechosamente con los mismos. No obstante, no se debe pretender que con la utilización por sí sola de una técnica, se obtenga el éxito deseado en un programa de capacitación, considerando ésta como un instrumento educativo, y como tal tendrá el valor que sea capaz de transmitirle quien la planifique y aplique.

Existen técnicas que fomentan la participación activa de los integrantes de un grupo, y facilitan que el mismo genere una mínima estructura interna que permita su avance posterior. Se conocen como técnicas de tipo participativas o no formales, que son también formales, pues «mantienen la forma» en cuanto a los procedimientos. Ésta participación de los integrantes del grupo es una estrategia que facilita generar un clima de confianza, despierta el interés por el trabajo en grupo, ayuda a compartir los conocimientos, los motiva y facilita el proceso de enseñanza aprendizaje desarrollado en la actividad educativa. En definitiva este proceso educativo permite: desarrollar un proceso colectivo de discusión y reflexión, colectivizar el conocimiento individual, enriqueciendo y potenciando el conocimiento colectivo.

Para tener en cuenta:

En el desarrollo de instancias grupales con los destinatarios de la capacitación, el empleo de técnicas de trabajo en grupo, constituyen las maneras o procedimientos sistematizados de organizar y desarrollar la actividad grupal, lo que facilitará al licenciado en nutrición, como conductor de la misma, proporcionar la estructura indispensable para alcanzar sus finalidades. El empleo de estos métodos en situaciones de grupo, son las maneras de lograr su acción, buscando la interacción entre los participantes a fin de alcanzar los objetivos propuestos para la instancia educativa.

Para tener en cuenta:

La búsqueda de técnicas educativas más eficaces, de métodos de evaluación apropiados y el diseño y validación de materiales educativos, son aspectos básicos para mejorar la efectividad de la educación en servicio..

Para tener en cuenta:

Es preciso aclarar que no es correcto referirse en términos de técnicas viejas o nuevas, anticuadas o actuales. Considerando que tanto la multiplicidad de técnicas existentes, como las creadas son válidas, desde que puedan ser aplicadas de modo activo, propiciando la participación, el ejercicio de la reflexión, el diálogo y del espíritu crítico del participante. Concretamente, la validez de cada una estriba, en la manera y en el espíritu que se le impregna cuando se la utiliza. Las técnicas no son recetas, siempre se deben adecuar y aplicar creativamente, de acuerdo al grupo de destinatarios y a cada situación específica. Es necesario modificar o adaptar la técnica de acuerdo a la situación, de forma de no aferrarse a la misma y sí a la concepción metodológica que la guía. Por ello es importante para la aplicación de cualquier técnica tener imaginación y creatividad, para modificarla, adaptarla y de acuerdo a los integrantes, crear nuevas, situaciones

Al aplicarlas se debe partir de la práctica, de la propia vivencia del educando, de lo que sabe y siente en relación a su tarea diaria. Esto implica tener un punto común de referencia a través del cual los participantes aportan su experiencia particular, enriqueciendo y ampliando la experiencia colectiva. Desarrollando un proceso de teorización sobre esa práctica: sistemático, ordenado, progresivo y al ritmo del grupo. A su vez, este proceso de teorización debe permitir regresar a la práctica para reflexionar sobre la misma, para transformarla, mejorarla y resolverla.

En varias ocasiones, una sola técnica no es suficiente, haciéndose necesaria la combinación de varias, complementándose e integrándose recíprocamente en el desarrollo de la actividad programada. Lo importante en este caso no es la técnica sino el objetivo que se persigue en ese grupo de funcionarios y la concepción metodológica que la guía.

La presencia de múltiples técnicas, hacen que las características de cada una sean acordes para determinados grupos en diversas situaciones. Por lo tanto, al seleccionar la técnica más conveniente para implementar en la capacitación programada, existen factores claves que se deben tener en cuenta. La preponderancia de algunos de ellos sobre el resto, lo determinará cada situación en particular y el licenciado en nutrición como educador a cargo de su planificación, optimizará la mejor y decidirá la más adecuada para cada fase del proceso de formación.

Cada técnica tiene particularidades y puede variar de manera extraordinaria de acuerdo a:

- los *objetivos* que se tengan en vista de su aplicación,
- la *temática* seleccionada para capacitar,
- el *ambiente físico* disponible para el desarrollo del encuentro grupal,
- el *tiempo* destinado para su ejecución,
- las características del *grupo objetivo*,

- y las *habilidades* del licenciado en nutrición como *coordinador* del grupo.

De esta manera, los *objetivos* propuestos en la planificación del programa de capacitación condicionarán su elección. Las técnicas diseñadas se orientan hacia objetivos precisos, para ello es fundamental tener muy claro para qué sirven ciertas técnicas y para qué se quieren utilizar, y a su vez, es primordial que los objetivos de la actividad hayan sido determinados previamente. Puede suceder que al tratar un tema de entrenamiento, se planteen objetivos específicos para cada uno de los puntos que el mismo incluye, se deben elegir en ese caso, técnicas que permitan lograr cada uno de los objetivos planteados, permitiendo un proceso de profundización ordenado y sistemático.

La determinación de la *temática* a desarrollar, también condiciona la elección de la técnica a emplear. Es posible que la gran mayoría de los temas propuestos al grupo de funcionarios partan de su quehacer cotidiano, de la práctica misma, de lo que saben, viven y sienten en relación a las tareas desempeñadas en el servicio, a problemas y situaciones en su vida laboral y para ello se seleccionarán técnicas participativas que los involucren en su aplicación. Existen, entre otros, temas que requieren la interpretación y la discusión de una situación actual o deseada, refiriendo entonces a la aplicación de técnicas de análisis. Acordar concretamente el tema de interés, permite guiar la participación hacia el mismo, evitando que ella se disperse en otros aspectos sin relevancia.

El *ambiente físico* considera el tamaño del lugar físico donde se llevará a cabo la técnica de trabajo grupal, los medios auxiliares de que se disponen para su realización y el tiempo disponible del local. Puede ser en el propio servicio o en una planta física ajena al mismo. Los medios auxiliares incluyen todas aquellas instalaciones, mobiliarios y equipos necesarios para su funcionamiento. A modo de ejemplo: instalación eléctrica, iluminación, pizarrón, retroproyector, cañón, mesas, sillas. Vinculado al tiempo que se dispone del lugar, se elegirán técnicas de

Para tener en cuenta:

Al comienzo de una jornada de adiestramiento, con el propósito de lograr el desarrollo de la participación al máximo y la creación de un ambiente fraterno y de confianza entre los integrantes del grupo, se podrán emplear técnicas de animación. En el caso de que se dirija a funcionarios que ingresan al servicio, se utilizarán técnicas de presentación al inicio. Así, determinar el objetivo de la técnica orienta hacia la más conveniente. Por ello al seleccionar una técnica se debe tener bien claro el objetivo que se desea lograr.

Para tener en cuenta:

Es importante que la técnica se adapte al lugar físico donde se funcione, logrando que se efectúe de manera relativamente cómoda, sin interferencias, y que cuente con elementos auxiliares para el trabajo planificado. Por ejemplo: en el caso de una planta física pequeña en relación al tamaño del grupo, se elegirá una técnica que requiera poco o nada de espacio para desplazarse o formar subgrupos de trabajo.

corta duración cuando sea escaso el horario disponible para su realización, pues es posible que se realice en el horario laboral, en un espacio destinado a la capacitación, o por el contrario en horario fuera de la jornada de trabajo, contando con mayor tiempo disponible.

El *tiempo* destinado para su ejecución refiere al dispuesto para realizar la técnica, en relación a la duración total de la actividad de capacitación. De este modo, es diferente si su aplicación se incluye como parte del desarrollo de una temática, a si abarca la totalidad de la misma. Para ello cada técnica tiene un tiempo de duración, relacionado también a la cantidad de funcionarios involucrados, y a su grado de participación.

Entre las características del *grupo de funcionarios* participantes, se considera el tamaño del mismo, la madurez, la experiencia de trabajar en grupo, las edades, el nivel de instrucción, los intereses, las expectativas, necesidades y predisposición. Con respecto al tamaño del grupo determinadas técnicas requieren una cantidad mínima de integrantes para su desarrollo. Cuando se trata de grupos numerosos es recomendable la subdivisión en subgrupos, para facilitar la interacción y el desempeño de roles. Siendo que el tamaño de los grupos condiciona el comportamiento de los mismos, en los menos numerosos la interacción entre sus integrantes es mayor, presentando más confianza y logrando más fácilmente el consenso. Por lo tanto, conducir un grupo numeroso exige mayor experiencia y dominio por parte del profesional.

La madurez y la experiencia de trabajo grupal del mismo, influyen en la selección de la técnica a desarrollar. Se elegirán las técnicas más sencillas y que exijan menor participación cuando se trata de personas no experimentadas en el trabajo grupal, y en aquellos casos en que el trabajo en grupo corresponde al momento inicial del entrenamiento. De hecho determinadas técnicas son más fácilmente aceptables que otras, que pueden ofrecer mayor resistencia al momento de su ejecución. Comenzando con el uso de técnicas que requieran escasa participación activa de sus

integrantes, y avanzando progresivamente en el proceso educativo hacia técnicas de mayor participación.

Se tendrá en cuenta también, el conocimiento previo entre los participantes y su nivel de relacionamiento, vinculado a técnicas que requieran la participación exponiendo aspectos personales, de manera de evitar inhibir su participación.

Vinculado al nivel de conocimientos del grupo objetivo en cuanto a la temática a desarrollar, requiere su contemplación al determinar la técnica, pues si el nivel de conocimiento es el esperado en todos sus miembros, se tenderá al uso de aquellas que colaboren en la adquisición o refuerzo de las prácticas o habilidades. Del mismo modo, si se pretende partir del conocimiento que cada integrante del equipo tiene acerca de una temática, se escogerán aquellas que permitan colectivizar los diversos saberes en forma ordenada, como pueden ser las técnicas de análisis general.

El *coordinador* debe conocer bien la técnica seleccionada, saberla utilizar en el momento oportuno y conducirla correctamente. Reconocer sus propias habilidades para conducir técnicas comenzado por las más sencillas en su procedimiento y aplicación, en caso de no tener experiencia en el trabajo con grupos, adquiriendo así experiencia para utilizar luego otras más complejas e innovadoras. Considerando siempre la selección de las técnicas más afines con sus propias motivaciones, aptitudes y posibilidades, pues su empleo, como se mencionó, requiere de creatividad, imaginación, destreza y flexibilidad.

El rol del licenciado en nutrición como conductor de la técnica es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas y que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro. Facilitando las condiciones para que el grupo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado. De esta manera se logra un clima democrático propicio, en don-

Para tener en cuenta:

Cada participante tiene especial significación para el grupo, pues sus contribuciones son siempre necesarias para el proceso grupal, cuya productividad está dada por las ideas, el pensamiento y la experiencia de cada uno, expresadas en su participación, analizadas a través de los intereses y necesidades de todo el grupo.

Para tener en cuenta:

El licenciado en nutrición responsable de la capacitación, será quien seleccione la técnica más adecuada y desarrolle la misma a lo largo del trabajo grupal, por ende sus habilidades como coordinador no dejan de ser relevantes.

de cada funcionario pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo.

Es fundamental al fomentar la participación, ejercitar el consenso en la toma de decisiones, en la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir. Para ello, es importante de lograr en los destinatarios la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica, dentro de lo posible, contar con el tiempo necesario para que cada integrante pueda y se encuentre dispuesto a presentar los conocimientos y opiniones propios al resto del grupo.

De esta manera, el coordinador de la dinámica, además de transmitir directrices, organiza y encauza todo lo que ocurre. No debe suceder nada que él no impulse o permita. Su mera presencia física y las características de su rol, hacen que los participantes sometan sus iniciativas a las reglas que él disponga, de acuerdo a la técnica seleccionada.

Durante la ejecución de la técnica de trabajo en grupo entonces, se establece entre el licenciado en nutrición y los funcionarios un proceso de comunicación, con la presencia de aspectos que facilitan y otros que dificultan el mismo, considerando emisor y receptor de los mensajes emitidos. Estos aspectos que presentan una fuerte carga actitudinal, por lo cual se pueden modificar y mejorar, con resultado positivo para todos los implicados en el proceso de comunicación.

Los aspectos que se relacionan con el desempeño del emisor:

Facilitan la comunicación	Dificultan la comunicación
Prestar atención al nivel de comprensión de los demás (al nivel de comunicación no verbal)	No atender al nivel de comprensión ni preguntar sobre ello.
Expresar la propia opinión, sin tratar de imponerla al grupo.	Usar estrategias agresivas (explícitas o encubiertas) para imponer su punto de vista
Pensar previamente la idea a expresar	Improvisar, sin una idea clara
Organizar la idea a expresar: idea principal, explicación, ejemplo	Irse por las ramas, perderse
Emplear el tiempo adecuado	Excederse en el tiempo con detalles intrascendentes
Usar términos claros y sencillos. Si es necesario usar términos técnicos, preguntar si han sido comprendidos	Usar términos rimbombantes y no estar atento a la comprensión de los oyentes
Respetar las ideas de los demás y sus sentimientos	Intervenir como reacción a lo que otros han dicho, sin cuidar el estilo.
Tratar de participar para hacer progresar el discurso (eso supone la escucha activa previa)	Pasar por alto la intervención precedente.

Fuente: J. Villa, 1995. Adaptado de Paloma Fernández, 1991.

Para tener en cuenta:

Para la aplicación efectiva de la técnica, es imprescindible que además de conocer el procedimiento a seguir y su ajuste de acuerdo al tiempo disponible, conozca el tema a tratar, el o los objetivos planificados, las características de los participantes, sus habilidades como coordinador y los aspectos actitudinales del proceso de comunicación entre él como educador y los educandos, para conducir correctamente el proceso de formación y enriquecerlo con todos los elementos que surjan de los aportes a partir de cada una de las intervenciones. Evitando de esta forma, un uso simplista de la técnica empleada, la creación de conflictos o tensiones en el grupo, el incumplimiento de los objetivos propuestos y la generación solo de diversión al utilizar técnicas de tipo participativa.

Vinculado a los aspectos que derivan del receptor:

Facilitan la comunicación	Dificultan la comunicación
Escuchar de forma activa, y a todos los niveles: verbal, no verbal, paralingüístico...	Aparentar escuchar de forma activa mientras se piensa la estrategia para confrontar
Intentar comprender el mensaje de la otra persona, aún cuando no se esté de acuerdo con ella	Intentar debatir, confrontar, desafiar con un argumento más potente, mientras la otra persona habla.
Mostrar actitud sosegada de escucha, interés por lo que dice el otro.	Mostrar actitud de extrañeza, perplejidad, desinterés...
Intentar evitar los prejuicios hacia quienes hablan o hacia su opinión	Cabalgar alegremente sobre prejuicios, estereotipos, atribuciones sesgadas...
Actitud de aceptación de opiniones diferentes o contrarias a la propia, como susceptibles de enriquecer al grupo	Actitud de rechazo a lo que no cuadra con lo que uno piensa: ¿cómo voy a estar equivocado yo?
Usar adecuadamente los turnos de palabra	Romper los turnos de palabra

Fuente: J. Villa, 1995. Adaptado de Paloma Fernández, 1991.

Según el psicólogo clínico Joaquín Villa Bruned (1998) la escucha activa, como habilidad comunicativa implica mostrar una conducta positiva espontánea y una actitud receptiva; articular componentes no verbales adecuados de escucha: contacto visual, expresión gestual, proxémica, asentimiento con la cabeza, sonrisas; identificar el contenido de lo que se está comunicando; atender los componentes no verbales de la comunicación; verificar si existe adecuación entre componentes verbales y no verbales, a fin de poder comprender en profundidad; utilizar adecuadamente los turnos de habla (ceder y tomar la palabra); mediar para facilitar la comunicación, por ejemplo: ¿puede explicar mejor...?, me gustaría que profundizásemos un poco más en el tema... reformular cuando sea necesario (técnica del espejo), utilizando una pregunta formulada por un participante devolviéndola al grupo para que éste evolucione.

Para tener en cuenta:

Para que las técnicas resulten eficaces, resulta recomendable plantearse, al menos, 3 objetivos:

- Detectar factores de éxito o fracaso en aquellas técnicas en las que habitualmente se participa (importancia de la evaluación formativa)
- Conocer metodología y estrategias adecuadas para los diferentes momentos de cada instancia educativa, en relación a la planificación, comienzo, desarrollo y resolución o conclusión.
- Realizar entrenamiento en animación, dirección y conducción de técnicas.

La reformulación ayuda a avanzar, tiende a crear un clima fraterno, cumpliendo el licenciado en nutrición como conductor, un rol clave para hacer progresar el grupo de funcionarios en el proceso de enseñanza aprendizaje. Reformular supone poner en marcha el rol de escuchador activo, dar una retroalimentación inmediata de la intervención de los participantes, aclarar el contenido para ayudar a avanzar, presentando al grupo la idea de que se está mostrando una actitud activa hacia la participación y también una clarificación del contenido. De esta manera el profesional, conduce la técnica y utiliza la reformulación generando un clima positivo adecuado, avanzando a su vez en el proceso de capacitación. Dicha reformulación ha de ser: concreta, centrada en la intervención del participante, expresada claramente. En oportunidades se hace necesario aclarar la intervención, por ejemplo: si no he entendido mal, ¿quiere decir que...?. Es importante que a su vez, esta reformulación se produzca inmediata en el tiempo, constante, a lo largo del proceso, para aclarar intervenciones individuales, y también para resumir y avanzar en los planteamientos grupales. La misma reformulación se presenta como propuesta, lo que supone que puede ser mejorada en el grupo, no debe introducir matices y sesgos interpretativos por parte de quien la aplica (es conveniente que el coordinador se abstenga de emitir juicios estimativos).

TÉCNICAS DE TRABAJO EN GRUPO PARTICIPATIVAS⁸

Cada una de las técnicas poseen sus propias reglas derivadas de su naturaleza particular, a pesar de ello se pueden clasificar fundamentalmente de acuerdo a los objetivos que persiguen y al grado de participación del grupo. De esta manera unas de las clasificaciones válidas consiste en:

1. Técnicas de animación y presentación

8 Los ejemplos de las técnicas participativas se desarrollan en el anexo.

2. Técnicas de análisis general
3. Técnicas de análisis con actuación
4. Técnicas de organización y planificación

1. Técnicas de animación y presentación

Se caracterizan por generar una situación ficticia, donde los participantes se involucran, reaccionan y adoptan actitudes espontáneas. Su finalidad es animar, cohesionar, generar un ambiente fraterno y participativo. Son activas y tienen elementos que permiten un relajamiento individual, involucran al conjunto de participantes y tienen presente el humor.

Son las técnicas posibles de ser utilizadas al comienzo de una actividad, cuando el grupo está integrado por funcionarios nuevos en el servicio, para facilitar su interacción. También es posible aplicarlas en programas extensos de capacitación, posterior a momentos intensos y de cansancio, para integrar y permitir descansar a los involucradas.

En este tipo de técnicas se encuentran entre otras: «El regalo de la alegría», «Presentación por parejas», «El amigo secreto», «Los refranes».

2. Técnicas de análisis general

Al igual que en las de animación y presentación: los participantes se involucran, reaccionan y adoptan actitudes espontáneas.

Pueden ser utilizadas para tratar cualquier tema y su propósito es brindar elementos simbólicos que permitan reflexionar sobre situaciones de la labor cotidiana en el SAN. Posibilitan el tratamiento de diversas temáticas, colectivizando ordenadamente las opiniones, resumiendo las discusiones, promoviendo la discusión amplia o logrando su interpretación.

Algunas de las técnicas comprendidas dentro de este grupo son: «Lluvia de ideas» o «Torbellino de ideas»,

«Discusión dirigida», «Estudio de casos» o «Método de casos», «El dominó», «Lotería».

3. Técnicas de análisis con actuación

En las técnicas con actuación, predomina la expresión corporal a través de la cual se representan espontáneamente situaciones, comportamientos, formas de pensar en forma dramatizada de una situación o temática determinada. Los participantes realizan el papel de actores simulando situaciones cotidianas. Permite por un lado la expresión espontánea de situaciones reales, inquietudes, problemas, necesidades, temores, expectativas, y por otro lado la demostración de habilidades aprendidas y manifestación de valores y actitudes. Puede contribuir también a evaluar los conocimientos y prácticas adquiridas. Para que estas técnicas cumplan su propósito siempre que se van a aplicar, es recomendable: una presentación ordenada y coherente, limitar el tiempo para que realmente se sinteticen los aspectos más importantes, utilizar la expresión corporal, el movimiento y los gestos, hablar con voz fuerte y hacerlo un funcionario por vez. Además considerar si el tema se adapta para una dramatización y si los participantes responden a este tipo de propuesta.

Dentro de éstas técnicas se consideran las denominadas: «Sociodrama», «Cuento dramatizado», «Las estatuas».

4. Técnicas de organización y planificación

Las técnicas de organización y planificación, buscan analizar y mejorar la organización del trabajo, realizar una planificación seria de la tarea de manera participativa y democrática. Criterios relacionados al análisis de la realidad, determinación de necesidades, formulación de objetivos, metodología y búsqueda de recursos, entre otros, son fundamentales dentro de estos procesos. Posiblemente se pueden plantear dificultades en los participantes en este tipo de técnicas, pues el cumplimiento de la tarea grupal puede verse comprometido por el

tiempo disponible para su realización, siendo diversos los posicionamientos individuales. Por lo tanto el diseño de determinadas técnicas facilitan esta tarea grupal, entre ellas: «Reconstrucción», «Miremos más allá», «La baraja de la planificación».

Posteriormente a la selección de cada una de las técnicas de trabajo en grupo consideradas convenientes, y previo a su planificación, se sugiere evaluar si la elegida es realmente la apropiada, mediante una serie de criterios prácticos como una forma de verificarlo⁹.

PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DE LA TÉCNICA GRUPAL

Seleccionada finalmente la técnica más adecuada, para aplicar en el marco de la ejecución de la actividad de capacitación, se habla del cumplimiento de cuatro fases, transitando desde su planificación, inicio, desarrollo, hasta obtener la conclusión. A continuación se presenta en detalle cada una de las fases anteriormente mencionadas.

Planificación de la técnica

Para preparar la técnica a desarrollar, se deben repasar: el procedimiento, el o los objetivos a alcanzar, el tema o temas a tratar, el total de tiempo disponible, la cantidad de participantes del grupo y sus características, y el ambiente físico disponible. En función de ello, se planifica: la presentación de los participantes, la explicación de los objetivos de utilización de la técnica y su procedimiento.

Inicio de la técnica

Esta fase se encuentra centrada fundamentalmente en la distribución de los roles de tarea. Es importante comenzar con puntualidad la actividad educativa. Es posible que exista una pequeña distensión inicial (facilitando la buena disposición individual y grupal) con posterior llamado al orden para comenzar. El inicio del primer encuentro puede consistir en realizar una presentación general de

9 Ver anexo

los participantes, ya sea que participen directamente todos los integrantes del grupo, o que parte constituya el licenciado en nutrición como coordinador y parte los funcionarios como destinatarios. Luego el coordinador de la técnica, generando un clima de trabajo agradable, expone claramente: el o los objetivos propuestos con metas alcanzables, el encuadre del o los temas a tratar, el tiempo para lograr la tarea, el procedimiento a seguir, y en caso de que la técnica implique trabajar con información previa, debe brindar toda los datos fidedignos y útiles requeridos. Es conveniente denominar la técnica a aplicar, ya sea una técnica existente o creada por el mismo profesional para esa situación determinada.

Desarrollo de la técnica

Estará en función de la técnica aplicada. En el caso de que la técnica seleccionada exija la opinión de sus participantes, es efectivo exigir positivamente que los participantes que desean intervenir lo hagan solicitando la palabra (por orden de petición). Cuando se trate de una técnica que requiera la moderación o intervención continua de su coordinador, en oportunidades es recomendable que uno de los participantes colabore en el registro del orden de la palabra, y en otras ocasiones sería necesaria la figura de un secretario. Al coordinar una técnica, siempre que su metodología lo permita, es conveniente llamar a cada integrante por su nombre, mencionando sus nombres al retomar lo expresado por cada participante, o luego de una intervención por parte de ellos. El hecho de citar el nombre supone un potente recurso de movilización de la atención, personaliza las intervenciones, y actúa como ayuda memoria para el resto del grupo. En el caso de que la técnica se efectúe a nivel del trabajo grupal en diversos subgrupos, es recomendable observar el desempeño del o los grupos orientándolos en su discusión. Junto a ello, se debe facilitar la participación de todos, motivándolos a participar, en caso de ser necesario invitando directamente a los funcionarios inhibidos, demostrando una actitud facilitadora de la participación,

promoviendo también el intercambio de ideas entre los mismos. Cuando los participantes emiten opiniones los participantes, el coordinador debe obviar preferencias o discordias, como se mencionó anteriormente, considerando todos los aspectos actitudinales del proceso de comunicación generado, no implicándose en la discusión originada ni emitiendo juicios estimativos, manifestando igualdad referida tanto a los participantes como a las diferentes expresiones. Por otra parte, es efectivo evitar y reducir tensiones en caso de generarse entre los participantes, impidiendo enfrentamientos emocionales entre ellos. En caso de existir intervenciones no relacionadas a la temática tratada, explicitarlas y centrar la atención en el tema objeto del debate. Inclusive, en función de que la técnica utilizada lo permita, aclarar y resumir lo tratado, a medida que se avanza en dicha técnica, recordando el o los objetivos propuestos. Durante su ejecución es conveniente respetar el orden lógico de elaboración de ideas, que requiere: describir, analizar, valorar y decidir, a fin de lograr la propuesta.

Conclusión de la técnica

Así como se mencionó la importancia de comenzar con puntualidad la actividad, también lo es la hora de finalización de la misma, dado que cada técnica tiene un tiempo determinado para su ejecución. De acuerdo a la técnica desarrollada, al finalizar se debe: concluir el cumplimiento de los objetivos propuestos, o exponer los acuerdos alcanzados, y/o distribuir roles a partir de las conclusiones establecidas. Además el coordinador deberá hacer una revisión en cuanto a su conducción, pertinencia de la técnica seleccionada, si realmente colmó sus expectativas y cumplió los objetivos por lo cual la seleccionó, y aspectos a mejorar a futuro.

MATERIALES EDUCATIVOS

Es imprescindible que los materiales sean parte del programa de capacitación, pues conforman los instrumentos educativos del mismo. Por ende, su elaboración debe

concebirse dentro del plan de trabajo de la propuesta de capacitación. Los materiales educativos responden a los objetivos de aprendizaje propuestos en el programa de entrenamiento, por lo tanto, previo a su producción, es necesario que exista una intencionalidad educativa.

La validez educativa de los materiales está directamente relacionada a su capacidad motivadora y comunicativa, y no tanto de la tecnología a utilizar. Los medios no reemplazan la acción personal y la palabra, que surgen de la interacción en el proceso educativo, sino que ocupan un lugar complementario cualquiera sea la naturaleza de los mismos (desde los más simples, como puede ser el uso de un pizarrón, hasta los más complejos como el diseño y empleo de un video).

Los materiales pueden ser utilizados durante la instancia educativa de capacitación, o luego de la finalización del programa propuesto, como manera de reforzar los conocimientos, habilidades y prácticas desarrollados a lo largo de todo el proceso.

Es fundamental que el material educativo diseñado sea relevante, o sea, que se relacione con la labor cotidiana del grupo de funcionarios, utilizando en su diseño, elementos de uso habituales, situaciones, necesidades y problemas del servicio y del propio grupo. Algunos ejemplos pueden ser: las imágenes o grabaciones del propio servicio referido a los diversos sectores que lo conforman, las ilustraciones o filmaciones de situaciones de casos ocurridos en el propio servicio, generando la reflexión, discusión y el comentario de los participantes de la capacitación.

Debido a las diferencias de aprendizaje individual dentro de un mismo grupo, es necesario buscar posibilidades de complementar diferentes materiales educativos, possibilitando, de esta manera, que los destinatarios comprendan los contenidos a través de distintos instrumentos educativos. Cuando un mismo mensaje se presenta a los funcionarios por medio de varios medios, son mayores las posibilidades de lograr un impacto educativo, reforzando, profundizando o ampliando los contenidos, de manera de

Para tener en cuenta:

Los materiales por sí solos no tienen mayor valor, sino que el mismo radica en ser instrumentos que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje, utilizados para reforzar el impacto de la labor educativa. Un material educativo elaborado sin responder a objetivos determinados, constituye una pérdida de recursos y esfuerzos.

mantener el interés e incrementar progresivamente los conocimientos brindados.

Todo diseño del material educativo, debe ser validado previo a su elaboración final y posterior utilización. De esta manera se obtiene una noción anticipada de su efectividad, antes de gastar esfuerzos y recursos en su producción. Para ello los materiales se someten a pruebas, estableciendo su efectividad potencial, en aspectos como: la atracción (si el mensaje es suficientemente atractivo o interesante para despertar y mantener la atención del grupo); la comprensión (si el mensaje es fácilmente entendido por sus receptores, si se presta a interpretaciones ambiguas); la aceptación (si el mensaje contiene algo ofensivo a las creencias y valores del grupo); la identificación (si el grupo entiende que el mensaje está dirigido a ellos o son ajenos a él, y si interpretan las imágenes y el lenguaje); la persuasión (si el mensaje es suficientemente convincente para lograr cambios de actitudes y conductas esperadas). Por ende todos los materiales ya elaborados por otros y seleccionados para su utilización en el desarrollo del programa planificado, deberán ser sometidos a la misma validación, para determinar también su potencial efectividad a cada aplicación particular.

Para lograr la validación del material, no es necesario llevar a cabo complejos procedimientos de campo, sino que se aplicará a modo de prueba, de manera simple a través de entrevistas o discusiones en grupos con características similares al destinatario, de manera de juzgar dichos materiales.

Para tener en cuenta:

Cualquiera sea el material, debe acompañarse de un instructivo para su uso, como parte de su diseño. Este instructivo o explicación escrita, con características de breve y preciso, referirá al procedimiento de su utilización, al momento de aplicarlo, sugerencias para quien lo utilice y a las diferentes posibilidades de empleo.

Al momento de seleccionar los materiales más convenientes para implementar en la capacitación planificada, existen factores claves que se deben considerar. De manera de comunicar adecuadamente el mensaje, es importante tener en cuenta: los objetivos aspirados en su empleo (entre otros: informar, motivar, sensibilizar, promover, persuadir, reflexionar), el tema o mensaje a transmitir, las dimensiones del ambiente físico donde se desarrollará el encuentro educativo y si cuenta con el equipo necesario

(por ejemplo con reproductor para presentar una filmación), las características del grupo objetivo (determinados medios solo pueden ser dirigidos a personas alfabetizadas, sobre todo los que contienen escritos), las maneras y procedimientos de comunicación (oral con apoyo en medios visuales, o a través de montajes audiovisuales como video), y vinculado al licenciado en nutrición quien empleará los medios seleccionados, su preferencia por el uso de determinados materiales y sus habilidades para utilizarlos adecuadamente en el momento oportuno.

De este modo se está en condiciones de optar por los medios a diseñar o seleccionar, para utilizarlos posteriormente en la ejecución de cada una de las actividades planificadas. A pesar de la existencia de múltiples categorías o niveles de análisis para clasificarlos, en función de la necesidad de facilitar la elección de los materiales, se prefiere el agrupamiento de los mismos de acuerdo a la manera de comunicar los mensajes.

Se clasifican en:

- 1. Material Visual**
- 2. Material Sonoro o Auditivo**
- 3. Material Audiovisual**
- 4. Material Impreso**

A continuación, y en función de ésta categorización, se detallan algunas sugerencias para la elaboración, empleo y validación de éstos medios educativos.

1. MATERIAL VISUAL

Se refiere al medio que estimula el sentido de la vista, con la palabra escrita, con imágenes y con objetos reales del propio servicio. Los medios no sustituyen la palabra, sino que sirven como apoyo y complemento a la misma dentro del proceso educativo. No es suficiente tener un mensaje que transmitir, es necesario que el mensaje se reciba de forma efectiva, y mejor aún, si la manera es agradable y atractiva.

Esta categoría incluye materiales como:

- Afiches, láminas, pancartas
- Franelógrafo
- Rotafolio
- Pizarrón, papelógrafo
- Fotografías, diapositivas
- Murales
- Collages
- Mapas, croquis
- Exposición de objetos reales
- Maniqués
- Móviles

A pesar de ser múltiples los materiales incluidos dentro de los denominados visuales, cada uno tiene características que los hacen particulares. Por lo tanto se describirán los detalles que los diferencian.

Los *afiches*, *láminas* y *pancartas* son similares al elaborarlos e implementarlos, y no necesitan equipos especiales para su empleo, se adaptan a diversos lugares y situaciones, son de fácil ubicación, de sencillo transporte y costo accesible. De todas maneras, el *afiche* se distingue por contener una idea o mensaje breve, directo y único, provocando un impacto visual. La *lámina*, posibilita desarrollar más el mensaje comunicado, requiriendo el receptor más tiempo para su comprensión. Es posible por ejemplo para exponer una temática, presentar diversas láminas juntas y con una secuencia. La *pancarta* se refiere a la presentación de una sola idea o frase, de fácil lectura y comprensión, generalmente con un soporte para su transporte y exposición a los participantes.

El *franelógrafo* es un trozo de un material (como ser franela, lana, corcho, cartulina) en el que sea posible pegar otro material que contenga imágenes, con una superficie posterior que adhiera (por ejemplo lija, velcro, alfileres,

goma adhesiva). Permite utilizarlo durante la exposición de una temática, de manera secuencial, concentrando la atención de los participantes en cada aspecto presentado. Como también posibilita su empleo al indagar en relación a los conocimientos que tienen los participantes, previo a la presentación de un tema, o para evaluar la comprensión de los mismos, al finalizar la presentación.

El *rotafolio* se refiere a una secuencia de láminas, unidas entre sí por medio de un soporte, como ser aros, espirales, entre otros. Desarrolla una temática completa, complementando cada mensaje presentado en una lámina con la siguiente, obligando la existencia de una coherencia lógica en la secuencia de las mismas.

El *pizarrón* y el *papelógrafo* tienen la particularidad de permitir escribir sobre ellos, constituido éste último por una serie de hojas de papel, fijadas sobre un atril.

Las *fotografías* seleccionadas, en la medida que se cuente con todos los equipos necesarios, posibilitan registrar personas, lugares de trabajo, sectores específicos, momentos y situaciones del servicio, motivando la reflexión, análisis y discusión, para iniciar un tema; o evaluar el alcance de los objetivos de aprendizaje, efectuando preguntas al exponer las mismas. También es factible utilizar varias vinculadas entre sí, que contengan una secuencia, de manera de narrar una situación del servicio por ejemplo, para abordar o evaluar una temática.

Se denominan *murales* a las pinturas que contienen ilustraciones, como textos educativos, plasmadas sobre lugares visibles y estratégicos pertenecientes al servicio (paredes, puertas).

Los *collages* se refieren a los tradicionales materiales confeccionados con recortes de fotografías, revistas, láminas, distribuidas sobre una hoja en forma superpuesta. Su elaboración, al igual que en los murales, posibilita la participación grupal. En oportunidades se puede solicitar a los integrantes que elijan imágenes o escritos a partir de materiales entregados para su elaboración, estimulando

luego el intercambio de las razones de su elección, para conocer los saberes u opiniones en relación a un tema.

Los *mapas y croquis* consisten en materiales, que permiten representar el plano de la planta física, la disposición de los sectores, áreas o unidades de un servicio, y la distribución de los equipos, en forma representativa a la realidad del mismo. Posibles de ser empleados por ejemplo cuando se dirige la capacitación a temáticas de higiene y limpieza del servicio, al control de plagas y roedores, a la distribución de las tareas en los diferentes sectores de trabajo, a la prevención de accidentes de trabajo.

La *exposición de objetos reales*, se vincula a la exhibición de elementos, alimentos naturales, utensilios, utilizados habitualmente en el servicio. Estos objetos, cuidadosamente seleccionados en función del tema de interés, colaboran en la comprensión de los funcionarios en cuanto a lo expuesto, como puede ser al referirse a la estandarización de porciones, o de recepción, de almacenamiento o de preparaciones de alimentos, entre otras temáticas.

Los *maniqués* son figuras construidas con cartones, plástico o materiales especiales, para simular la figura humana. Se utilizan para demostrar posturas, movimientos en relación a desplazamientos con carga, posiciones de trabajo, abordando la prevención de enfermedades o accidentes laborales. Otra posibilidad para su selección, se relaciona al capacitar en relación a las pautas de uso adecuado del uniforme e higiene personal del funcionario.

Los *móviles*, son un conjunto de materiales escritos y pictóricos, y hasta objetos reales, suspendidos de hilos, equilibrados y dispuestos de manera tal que es posible ponerlos en movimiento. Con capacidad de captar la atención, dado el diseño que permite el constante movimiento de las partes que lo componen. Factibles de ser usados al perseguir reforzar determinados mensajes educativos, exhibidos en lugares estratégicos de pasaje de funcionarios, evitando distorsionar los lugares de trabajo.

Al momento de utilizar el medio visual se debe garantizar que pueda ser visto fácilmente, por lo tanto los escritos y las imágenes deben encontrarse bien marcados, y el material ubicado o proyectado en estratégicos lugares que posibiliten una visualización adecuada. Éste material deberá exponerse durante un período de tiempo suficiente, dado que aunque el educador se encuentre familiarizado con lo elaborado, porque lo confeccionó o lo ha utilizado anteriormente, los educandos no se hallan en la misma situación, y necesitan comprenderlo y asimilarlo.

2. MATERIAL SONORO

Es el medio que expresa mensajes apelando de manera predominante al sentido auditivo de los participantes. Se trata de todos los materiales elaborados con la finalidad de transmitir por medio del sonido un contenido o mensaje educativo, para lograr alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos.

En lo que se refiere a un programa de capacitación desarrollado en un SAN, los medios sonoros son los menos empleados. Pero dado que aún existen instituciones que cuentan con los recursos necesarios para su implementación, facilitando su real utilización, se citan los siguientes medios como posibilidades:

- *grabaciones*
- *sistema de altoparlante o perifoneo*

Estos medios, escasamente considerados en la planificación de un plan de trabajo de entrenamiento, en varias ocasiones constituyen elementos útiles para emplear.

Para tener en cuenta:

Cualquiera de los medios visuales, cumplen la función de apoyo educativo, no sustituyendo al licenciado en nutrición en su rol de educador en el proceso de capacitación. Los mismos permiten que no sólo se emplee el oído, sino que el estímulo que predomine sea el visual.

3. MATERIAL AUDIOVISUAL

Se trata del medio que combina la proyección de imágenes con estímulos auditivos. La ventaja que poseen es que sus destinatarios captan los mensajes a través de dos sentidos: vista y oído. Dadas las oportunidades que se pueden presentar en los servicios, se incluyen en ésta categoría: *televisión* y *video* o *dvd*.

La *televisión* es un medio audiovisual raramente utilizado, pero se emplea cuando, simultáneamente al proceso de capacitación planificado o inmediatamente posterior al mismo, se presenta alguna programación que se puede aprovechar como apoyo o punto de partida para una dinámica planificada, y se tiene la seguridad que todos los destinatarios poseen equipo de televisor, para asegurar su disponibilidad y accesibilidad. En este caso se promoverá que los funcionarios sean espectadores de los mismos, y luego se reforzarán los mensajes a través de la comunicación interpersonal. La televisión, como el resto de los medios de comunicación masiva, requiere indiscutiblemente del reforzamiento de la comunicación interpersonal para lograr un objetivo de aprendizaje.

Para la selección tanto del programa televisivo, como de la película de interés, es importante que se conozca con anticipación, para valorar su pertinencia y si realmente se relacionan con los objetivos dispuestos en la capacitación. Al decidir que es conveniente, hay que cuestionarse si los espectadores serán capaces de identificarse con las situaciones, lugares, personajes y fundamentos, evitando provocar solo diversión, sin comprender el mensaje, o entenderlo no identificándose.

El *video*, es una manera de televisión, utilizada para la transmisión de conocimientos sobre temas de interés, en relación al programa de capacitación. Este tipo de medio audiovisual se puede producir, o seleccionar y utilizar producciones existentes, que se adapten a los objetivos de aprendizaje.

En cuanto a su producción, requiere de la necesidad del equipo de filmación, en algunos casos con su posterior edición, a cargo de personal idóneo. Pero en general, cuando se selecciona este tipo de medio y se cuenta con el equipo necesario, se efectúan filmaciones como ser del normal funcionamiento del servicio, para luego analizar y discutir a nivel grupal, en relación a determinados componentes del desempeño habitual. También es posible filmar una situación que realmente sucedió, o posible de ocasionarse en el servicio, representada por actores, con la creación previa de un guión, como punto de partida de la realización de una técnica de trabajo en grupo (por ejemplo sociodrama). Otra posibilidad puede ser la realización de un video con entrevistas a funcionarios y/o usuarios del servicio, en relación a temas de interés, generando el análisis y la discusión luego de su emisión, en el grupo de trabajo de la instancia educativa.

En el caso de que la capacitación se encuentre dirigida a funcionarios que ingresan al servicio, el video puede utilizarse como inicio de las jornadas de capacitación, incluyendo por ejemplo mensajes de las autoridades de la institución en relación a metas y funciones de la misma.

En general, al elaborar un video se contemplarán: el vocabulario comprensible y adaptado al grupo destinatario, la información científicamente correcta, la relación entre el sonido y la imagen, la repetición de los conceptos fundamentales varias veces a lo largo del mismo, la presentación de la información a un ritmo adecuado para las características de los funcionarios. Se considerará también, el tiempo total de duración del mismo, evitando que no sea excesivo, y asegurar que existe todo lo necesario en el lugar físico para poder visualizarlo y escucharlo.

En relación a utilizar videos producidos, se seleccionarán aquellos que contribuyan al logro de los objetivos de aprendizaje propuestos, tratándose de producciones efectuadas en servicios de características similares, o películas que se adapten.

Al igual que cuando se realizan grabaciones como medios sonoros, los videos pueden ser complementados con el empleo de materiales impresos. Consistiendo éste último en guías para la discusión o el análisis del contenido filmado, de forma de ampliarlo, aportando material complementario, o como ayuda memoria del mismo.

4. MATERIAL IMPRESO

Este tipo de medio educativo, utiliza predominantemente la comunicación escrita. Es posible que se presente únicamente con escritos, o se puede acompañar de imágenes. Los materiales sugeridos incluidos dentro de ésta categoría son los siguientes:

- Volantes
- Folletos
- Artículos o Documentos
- Historietas
- Juegos

Los *volantes* son impresos que consisten en una sola hoja de tamaño pequeño. Si bien, es un material de bajo costo, y es un recurso que permite llegar a un gran número de personas, no es un medio conveniente cuando se pretende que el destinatario del mensaje lo conserve por mucho tiempo, porque es factible su extravío. Debido a ello, es necesario reforzar todo mensaje presentado, utilizando otros medios educativos, como pueden ser otros materiales impresos, sonoros, visuales.

Los *volantes* pueden ser útiles al momento de recordar a los funcionarios las actividades de capacitación planificadas, inclusive los días y horarios correspondientes, las temáticas a tratar, y en caso de corresponder, las tareas necesarias para participar. Inclusive, en el caso de que el proyecto educativo no esté programado en forma obligatoria para los funcionarios del servicio, el volante puede ser una estrategia de promoción para despertar el interés en sus destinatarios.

Los *folletos*, son impresos que tienen como fin desarrollar sintéticamente recomendaciones en relación a los temas trabajados. Pueden ser confeccionados en diversos formatos y diagramaciones, considerando desde los plegables en dos (dípticos) o tres (trípticos), hasta los folletos que incluyen varias hojas.

Prevalece el texto en comparación con la ilustración, contribuyendo ésta última a reforzar el mensaje escrito. Por lo tanto, en caso de contener ilustraciones relacionadas (dibujos, fotografías, gráficos) deben ser simples, de fácil comprensión y se agregan luego del texto organizado. En cuanto al texto, debe ser breve, demostrando en forma precisa la idea y el comportamiento que se desea reforzar. A su vez, la presentación del mensaje, debe tener cierta coherencia, es decir orden, progresión y transición clara en el paso de un tema a otro. De éste modo, la estructura de un folleto como unidad se compone de tres partes: introducción (para orientar en el tema a desarrollar y motivar a leerlo), cuerpo del folleto (contiene la información central), y una tercera parte relacionada al resumen o conclusión, finalizando con el «redondeo» del tema, de manera de reforzar el mensaje presentado. También es viable que ésta tercera parte contenga la repetición de los mensajes claves. En determinados casos, se pueden anexar preguntas que motiven la reflexión, o ejercicios que faciliten la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Alguna de las ocasiones en que se pueden aplicar los folletos, puede ser al finalizar jornadas de capacitación referidas a funcionarios que ingresan, reforzando a través de éste medio, las metas y funciones determinadas del servicio, como los derechos y obligaciones como funcionario. También los folletos pueden reforzar los pasos de determinados procedimientos, correspondientes a las tareas desempeñadas por los destinatarios del entrenamiento. Se obtendrán mejores resultados, si el folleto diseñado complementa la presentación de otros medios educativos utilizados durante el desarrollo de la actividad, de manera de reforzar los mensajes, aplicando medios como ser visuales o audiovisuales.

Para tener en cuenta:

Este tipo de medios impresos, se adapta fundamentalmente al momento de buscar reforzar los mensajes desarrollados durante el proceso de capacitación. Entregados a los participantes, al finalizar el estudio de la temática seleccionada, reconociendo que sólo es útil si efectivamente es empleado por ellos.

Los *artículos* o *documentos* son textos impresos, producidos para su utilización, o seleccionados aquellos ya publicados, para emplear con los participantes durante el avance del proceso de adiestramiento planificado. Tanto para su confección, como para su selección es fundamental establecer el objetivo que se pretende obtener al emplearlo como medio educativo, las características del grupo destinatario, y a su vez precisar las ideas principales que se pretenden comunicar. Teniendo en cuenta que el mensaje sea claro, con escritos cortos y precisos.

Las *historietas* se refieren a la narración de historias cortas de la vida real, habitualmente transmiten situaciones o problemas ocurridos en el propio servicio, o en otro de similares características, que contienen mensajes, generando la discusión de conocimientos, valores y actitudes entre los participantes.

Es un material educativo que el licenciado en nutrición tiene la posibilidad de confeccionar para iniciar el desarrollo de una temática, provocando la reflexión, el análisis y/o la discusión vinculada a una situación o problema ocurrido, con el posterior tratamiento del tema. La narración puede presentar estrategias para su resolución, como dejar aspectos abiertos para ser discutidos y trabajados.

En su diseño es fundamental considerar el guión, las ilustraciones y el color, o los colores empleados. A modo de una técnica grupal, luego de determinar la temática a tratar, se relata el asunto central, después se describen las escenas, detalladamente en forma consecutiva los diálogos o comentarios, estableciendo así el guión. Posteriormente se seleccionan las fotos o ilustraciones que representan cada mensaje, demostrando el lugar donde se desarrolla, la tarea o actividad desempeñada, la caracterización de los personajes involucrados, con la vestimenta, los gestos que se pretenden expresar, y la inclusión de objetos que complementan la presentación.

Este tipo de medio también se puede emplear para evaluar la comprensión y adquisición, modificación o refuerzo de comportamientos en relación a diversos temas o asuntos.

Los *juegos* son un medio impreso muy considerado, dada la atracción que generalmente presentan con respecto a los mismos, personas de todas las edades. Con temáticas seleccionadas, es posible utilizarlos como punto de partida para su presentación, o como instrumento de evaluación de lo expuesto en la instancia educativa. Dentro de los juegos más sencillos se pueden citar entre otros: crucigramas, palabras desordenadas, y más complejos en su confección: lotería, dominó, naipes, escaleras, rompecabezas, puzzles, etc.

La secuencia del juego provoca que el participante exprese sus propias opiniones y conocimientos, generando un estímulo positivo cuando se completa el juego o al efectuar una acción adecuada, y por el contrario propiciando una pérdida, cuando la respuesta es inadecuada.

Una vez definidos los objetivos de la capacitación y seleccionadas las estrategias educativas, se deberá llevar a un esquema las decisiones adaptadas,

MODELO DE PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA

El modelo de programación didáctica es el guión de la actividad educativa. Permite asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos para la actividad y planificar con coherencia y detalle cada paso de la misma. Es conveniente desarrollar éstos modelos de programación didáctica para cada actividad educativa que se vaya a realizar.

Grupo objetivo:

Objetivo de la actividad:

Nombre de la actividad:

Objetivos de aprendizaje	Contenidos	Técnicas de trabajo en grupo	Materiales	Tiempo	Responsable	Indicadores de evaluación
Objetivo 1						
Objetivo 2						
Objetivo 3						

El objetivo de la actividad suele corresponderse con uno de los objetivos específicos del programa.

Los objetivos de aprendizaje contribuirán al cumplimiento de dicho objetivo específico. Se enunciarán en función de lo que se espera lograr en los destinatarios y de manera cuantificable.

En la columna de contenidos se especificarán los temas o contenidos a desarrollar en relación a cada objetivo de aprendizaje.

En técnicas de trabajo en grupo, se detallará la forma que se utilizará para trabajar dichos contenidos. Por ejemplo exposición oral, sociodrama, etc.

En materiales se registrarán los medios audiovisuales a utilizar, equipos, instrumentos, materiales educativos, de apoyo, etc.

El tiempo será el estimado para cada actividad.

Se determinarán responsables en cada etapa.

Por último se detallará la forma de evaluación para cada actividad, con la construcción del indicador respectivo.

Ejemplo 1

Instituto de Asistencia Médica Colectiva

Modelo de Programación Didáctica (Actividad 1)

Grupo Objetivo: Funcionarios del SAN de sector producción

Objetivo: El 100% de los funcionarios de producción conocerá la importancia de pesar y medir los ingredientes al momento de elaborar la preparación en el servicio

Nombre de la actividad: Importancia de pesar y medir en el proceso de elaboración de las preparaciones

Objetivos	Contenidos	Técnica y procedimiento de enseñanza	Materiales	Tiempo	Responsable	Evaluación
El 100% de los funcionarios de producción conocerá la importancia de pesar y medir los ingredientes al momento de elaborar la preparación en el servicio	Desviaciones	Discusión grupal Plenario	Papelógrafo	20 min	Equipo de Ntas.	N.º de funcionarios que conoce la importancia de pesar y medir: _____x100
	Balanza: uso, peso y medida	Explicación teórica	Balanzas	10 min	Nta. 1	
	Peso bruto Peso neto Tara	Demostración	Equipo mayor y menor de medida	10 min	Nta. 2	
	Equipo: medir mayor y menor	Explicación teórica	Pizarrón y marcador	10 min	Nta. 1	N.º de funcionarios que asisten a la capacitación
	Demostración	Alimentos crudos y cocidos	10 min	Nta. 2		

Ejemplo 2

Administración Nacional de Educación Pública

Grupo objetivo: auxiliares de servicio que cumplan funciones en el servicio de alimentación de las Escuelas Públicas del departamento de Colonia.

Objetivo: Contribuir a mejorar la calidad higiénico – sanitaria de los Servicios de Alimentación de las Escuelas públicas del departamento de Colonia.

Nombre de la actividad: Taller de «higiene y manipulación de alimentos»

Objetivos	Contenidos	Técnica y procedimiento de enseñanza	Materiales	Tiempo	Responsable	Evaluación
El 100% de los funcionarios habrán adquirido los conocimientos necesarios para mantener una adecuada higiene personal.	Higiene personal: higiene corporal, vestimenta, comportamiento, estado de salud	Exposición oral Muestra de video explicativo Demostración práctica	Afiches Cañón Computadora Pantalla Televisión DVD Pileta, agua, jabón, toallas de papel, delantal, cofia.	45 min	Licenciada en Nutrición correspondiente a cada departamento	N.º de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene personal -----x100 N.º total de funcionarios que asisten al taller
El 80% de los funcionarios incorporarán conocimientos acerca de la higiene de alimentos.	Higiene de alimentos: selección de proveedores y materia prima. Almacenamiento Pautas de higiene en la preparación, cocción y servicio.	Exposición oral Demostración práctica	Afiches Pileta, agua, hipoclorito, alimentos Cañón Computadora Pantalla	45 min	Licenciada en Nutrición correspondiente a cada departamento	N.º de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene de alimentos -----x100 N.º total de funcionarios que asisten al taller
El 80 de los funcionarios habrán adquirido conocimientos sobre higiene de planta física y equipo	Higiene de vajilla y equipo. Limpieza Desinfección Secado Materiales y técnicas	Exposición oral Demostración práctica	Afiches Pileta, agua, detergente, hipoclorito, vajilla Cañón Computadora Pantalla	45 min	Licenciada en Nutrición correspondiente a cada departamento	N.º de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene de planta física y equipo -----x100 N.º total de funcionarios que asisten al taller

Cronograma

El cronograma es la forma de representar secuencialmente la organización de las actividades del programa facilitando su planificación y ejecución. Puede elaborarse para todo el período o para períodos parciales

Ejemplo 1

Instituto de Asistencia Médica Colectiva

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES					
	1º Mes	2º Mes	3º Mes	4º Mes	5º Mes
Construcción Lista de Chequeo	■				
Elaboración de encuesta de satisfacción del usuario	■				
Elaboración de Material teórico-impreso	■				
Elaboración didáctica	■				
Aplicar lista de chequeo		■			
Aplicar encuesta de satisfacción usuario		■			
Procesamiento de datos		■			
Elaboración del Glosario		■			
Actividad educativa N.º 1			■		
Actividad educativa N.º 2			■		
Actividad educativa N.º 3			■		
Evaluación				■	■

Ejemplo 2.

Administración Nacional de Educación Pública

CRONOGRAMA				
MESES	Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4
Julio	■			
Agosto	■			
Setiembre		■		
Octubre		■		
Noviembre			■	
Diciembre				■

3. EJECUCIÓN DEL ENTRENAMIENTO

Después del diagnóstico de necesidades y la planificación del entrenamiento, el siguiente paso es la ejecución. Se recomienda comenzar la capacitación planteando qué se espera que las personas hagan en su tarea, qué se espera que hagan una vez finalizada la instancia de capacitación y si serán evaluadas y cómo. Asimismo se deben promover actividades específicas, destinadas a quebrar la tensión inicial, presente en todo grupo.

Esta parte del programa de capacitación requiere de un tiempo considerable de parte del instructor, ya que es necesaria una estrecha supervisión a medida que los funcionarios tratan de seguir el patrón establecido para desempeñar su trabajo. Esta supervisión estrecha es esencial para señalar y corregir los errores, con el objeto de asegurarse de que el modelo establecido sea el indicado.

La ejecución comprende la organización y desarrollo del plan de trabajo y la dirección del mismo. En esta fase se realizan las diferentes tareas o actividades planificadas para obtener los resultados que lleven al logro de los objetivos. La ejecución es el núcleo en la gestión de los proyectos de capacitación, es la fase en la que se transforman los recursos en resultados esperados.

Como se dijo la ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
- Calidad del material de entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, au-

mentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del educador.

- Cooperación de jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Mantenerlo implica una cantidad considerable de esfuerzo y entusiasmo de quienes participan en la tarea, además de un costo que debe ser considerado una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo, y no simplemente un gasto superfluo. Es necesario que el personal tenga espíritu de cooperación y que los dirigentes den su apoyo, ya que los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.
- Calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de éstos, quienes deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, capacidades didácticas, facilidad para exponer y conocimiento de la especialidad. Los instructores podrán pertenecer a los diversos niveles y áreas de la empresa, y deberán conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
- Calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento, para que se llegue a disponer de un grupo homogéneo de personas.

La ejecución del proyecto de capacitación comprende dos acciones básicas:

- La gestión y control de todos los recursos de forma tal que se aseguren que los resultados del proyecto se obtengan de manera oportuna y eficaz en función de los costos.

- Seguimiento para asegurar que los resultados producidos sean los mismos que se identificaron en la fase de diseño y que son los que tienen una mayor repercusión sobre el problema principal.

Las funciones principales de la ejecución del proyecto son:

- Realizar las actividades y tareas educativas planificadas.
- Vigilar el progreso comparándolo con la planificación.
- Hacer los ajustes necesarios en correspondencia con los problemas observados.
- Mantener informada a las autoridades de los progresos y dificultades.

Con respecto al seguimiento de las actividades, se puede definir como seguimiento al proceso continuo y sistemático de vigilancia de la ejecución de las actividades para asegurar que se estén realizando de acuerdo a lo planeado.

Por supervisión se entiende el proceso de observación planificado, continuo y sistemático que examina la forma cómo se realizan las acciones y se cumplen las responsabilidades específicas que forman parte del desarrollo del programa. Un aspecto fundamental de la supervisión es la reorientación o asesoría al personal participante. Debe existir supervisión permanente en relación al cumplimiento del cronograma establecido, a las actividades, a las necesidades que puedan surgir.

Las habilidades para la ejecución que se requieren del instructor son principalmente las de anticipar los requerimientos prácticos de las sesiones educacionales, preparando concienzudamente las sesiones con anticipación a su presentación, y realizar una adecuada promoción del programa entre los funcionarios beneficiarios del mismo.

4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Implica valorar los aspectos relativos a:

- contenido programático
- adecuación de los objetivos establecidos
- adecuación de la metodología utilizada
- impacto de la capacitación en el campo de trabajo

Evaluar un proyecto de capacitación significa realizar un análisis crítico, objetivo y sistemático de las realizaciones y resultados de éste en relación con los objetivos propuestos, las estrategias utilizadas y los recursos asignados.

Se espera que los resultados muestren:

- las diferencias o brechas que puedan haber entre lo que se planeó hacer y lo alcanzado
- las razones que explican esas diferencias
- qué sería necesario rectificar o impulsar para reducir o eliminar los elementos que actúan

Al evaluar un programa o proyecto de capacitación se considera:

- El logro de los objetivos en términos del impacto sobre el problema. Habitualmente debe expresarse en indicadores cuantitativos como números o porcentajes.
- El cumplimiento de las distintas actividades planificadas para alcanzar cada objetivo específico, permitiendo estimar la participación de cada una en el éxito o el fracaso de logro de la meta final.
- El costo-efectividad del programa realizado, para determinar los cambios efectivamente logrados en relación al costo y si la estrategia escogida representó la alternativa más económica.

Para tener en cuenta:

Los instrumentos de evaluación de los cambios producidos en los educandos serán los mismos utilizados en el diagnóstico, que establece la línea de base para la comparación de los resultados. Si no hay evaluación previa, no se pueden medir los cambios. Es por eso que la evaluación debe incluirse durante las etapas iniciales de la planificación de los programas o proyectos y debe ser una parte continua del proceso.

La evaluación puede ser programada en diversas etapas de la implementación del proyecto de capacitación e incluso después de su conclusión. Esta característica diferencia a la evaluación del seguimiento que es realizado solamente durante el período de implementación.

Si los objetivos de la capacitación de personal fueron claramente definidos, no habrá dificultades para su evaluación. La fase de evaluación abarca todo el proceso; desde el diagnóstico (evaluación diagnóstica), durante el proceso (evaluación formativa), al finalizar el proceso (evaluación sumativa), y después de la capacitación, periódicamente a través de la supervisión. Es imposible pensar en realizar capacitación de personal sin un esquema subsecuente de supervisión. La educación en servicio y la supervisión son dos procesos indisolubles.

La evaluación debe considerar dos aspectos:

- Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de entrenamiento son efectivas.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

En el nivel organizacional: en este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre la empresa y los empleados.
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento en la eficiencia.

Para tener en cuenta:

La capacitación no debe ser evaluada sólo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y sobre toda las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral.

En el nivel de los recursos humanos: en este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- Reducción en la rotación del personal.
- Disminución del ausentismo.
- Aumento en la eficiencia individual de los empleados.
- Aumento en las habilidades de las personas.
- Elevación del conocimiento de las personas.
- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, etc.

En el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad.
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del ciclo de la producción.
- Mejoramiento de la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Disminución del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, etc.

Desde un punto de vista más amplio, el entrenamiento parece una respuesta lógica a un marco de condiciones ambientales mutables y a nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

Los criterios de eficacia del entrenamiento se vuelven importantes cuando se consideran en conjunto con los cambios presentados en el ambiente empresarial y en las demandas sobre la organización.

La capacitación de personal sólo podrá ser considerada eficiente en la medida en que consigue operar cambios de comportamiento en los involucrados, así como en la realidad social, la que constituye final y principio de cualquier capacitación en el área de la salud.

INDICADORES

Para evaluar los efectos de un programa de capacitación es necesario seleccionar algunos datos que puedan ser medidos periódicamente con el fin de observar los cambios ocurridos y evaluar los resultados. Estos datos se expresan a través de indicadores. La información que se utiliza para medir los cambios que ocurren durante el curso de un programa recibe el nombre de indicador.

Constituyen instrumentos para el seguimiento y la evaluación de las actividades que se ejecutan en el marco del proyecto para alcanzar los resultados comprometidos, cualquiera sea el nivel de éstos. Es decir que se deben definir indicadores y metas de logro del objetivo específico y, también, de los productos finales y de los impactos del proyecto.

Los indicadores son las medidas explícitas y objetivamente verificables de los resultados de una actividad, mientras que las metas expresan los resultados en términos de tiempo o cantidad o ambos.

Los indicadores seleccionados deberán ser:

- fáciles de recolectar e interpretar,
- tan objetivos como sea posible,
- numéricamente medibles,
- tan específicos como sea posible, en relación a los cambios que el programa trata de promover.

Para tener en cuenta:

Los indicadores son un índice o un reflejo de una situación dada.

Se les definen como variables que sirven para medir los cambios. Un indicador actúa como un instrumento entre un objetivo y los medios para verificar que dicho objetivo sea logrado.

Al identificar y definir indicadores es importante que simultáneamente se elaboren los métodos y técnicas para obtener los datos. Este proceso permitirá a la vez establecer el grado en que se pueden verificar dichos indicadores.

Indicadores que miden los aspectos a evaluar: definido cada aspecto que será evaluado hay que identificar él o los indicadores que lo miden. Estos indicadores se expresan frecuentemente con fórmulas. Los indicadores deberán corresponder a los aspectos que miden:

- los conocimientos podrán ser medidos en rendimiento de aprendizaje (%),
- las habilidades en % de destrezas adquiridas
- las prácticas en % de cambios observados

El costo económico que ha implicado el programa de SAN. en relación a los beneficios obtenidos por el mismo (por ejemplo, número de personas capacitadas en relación al costo que insumió capacitarlas).

Datos necesarios para llenar los indicadores: estos deberán ser definidos minuciosamente para delimitar el comportamiento que se pretende registrar como hecho medible. Tales datos deben responder exactamente a los requerimientos del indicador.

Ejemplo 1

Instituto de Asistencia Médica Colectiva

Objetivo 1: El 100% de los funcionarios de producción conocerá la importancia de pesar y medir los ingredientes al momento de elaborar la preparación en el servicio

Indicador 1:
$$\frac{\text{N.º fun. conoce la importancia de pesar y medir}}{\text{N.º fun. que asisten a la capacitación}} \times 100$$

Objetivo 2: El 100% de los funcionarios de producción interpretará el proceso de elaboración de acuerdo a lo establecido en la ficha técnica del servicio

Indicador 2:
$$\frac{\text{Nº fun. que logra interpretar el proceso de elaboración definido en la ficha técnica}}{\text{N.º fun. que asisten a la capacitación}} \times 100$$

Objetivo 3: El 80% de los funcionarios de producción serán responsables de obtener el rendimiento adecuado y los atributos sensoriales de cada preparación según lo establecido en la ficha técnica del servicio

Indicador 3:
$$\frac{\text{N.º fun. que logra obtener el rendimiento y los atributos sensoriales definidos en la ficha técnica}}{\text{N.º fun. que asisten a la capacitación}} \times 100$$

Ejemplo 2

Administración Nacional de Educación Pública

Objetivo 1: El 100 % de los funcionarios habrán adquirido los conocimientos necesarios para mantener una adecuada higiene personal.

Indicador 1:
$$\frac{\text{N.º de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene personal}}{\text{N.º total de funcionarios que asistan a la capacitación}} \times 100$$

Por conocer las adecuadas prácticas de higiene personal se entiende: aquellos funcionarios que ordenen correctamente los pasos a seguir para un correcto lavado de manos y que seleccionen un correcto uniforme de trabajo, entre las opciones que se brindarán.

Objetivo 2: El 80 % de los funcionarios incorporarán conocimientos acerca de la higiene de alimentos.

Indicador 2:
$$\frac{\text{Nº de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene de alimentos}}{\text{Nº total de funcionarios que asistan a la capacitación}} \times 100$$

Objetivo 3: EL 80 % de los funcionarios habrán adquirido conocimientos sobre higiene de planta física y equipo.

Indicador 3:
$$\frac{\text{Nº de funcionarios que conocen las adecuadas prácticas de higiene de planta física y equipo}}{\text{Nº total de funcionarios que asistan a la capacitación}} \times 100$$

Para ambos indicadores se considerará que el funcionario conoce las adecuadas prácticas cuando resuelva correctamente la o las premisas del juego sobre la temática

Para realizar la evaluación se utilizarán los siguientes instrumentos:

Formulario:

- En materia de higiene de manos contendrá imágenes de las diferentes etapas del lavado de manos desordenadas, las cuales deberán ser ordenadas por los participantes.
- En cuanto a la evaluación sobre el uniforme, el formulario contendrá dibujos de personas con distintos uniformes correctos e incorrectos para que los participantes señalen la opción correcta.

- Para evaluar los comportamientos se incluirán imágenes de situaciones correctas e incorrectas durante la manipulación de alimentos, que el participante deberá identificar como prácticas incorrectas.

Para evaluar los conocimientos sobre higiene de alimentos, planta física, vajilla y equipo utilizaremos la siguiente técnica grupal:

Juego «Camino a la inocuidad»:

Consiste en realizar un recorrido a través de los casilleros establecidos en un tablero grande.

- Cada participante tendrá un distintivo y avanza según los puntajes obtenidos por tirar el dado, siguiendo las instrucciones del casillero que corresponda.
- Si la ficha «cae» en el casillero que tiene el dibujo «?», tomará una tarjeta del montón que tenga ese símbolo y deberá responder la pregunta que allí se plantea.
- Si la ficha «cae» en el casillero que dice «dívalo en palabras», el participante tomará una tarjeta del montón con este distintivo, leerá las 2 interrogantes y elegirá a dos compañeros que respondan las preguntas.
- El juego termina cuando se acaban las tarjetas o cuando todos llegaron a la meta. Si se terminan las tarjetas de uno de los montones se siguen usando las del otro montón. Si todos llegan a la meta y quedan tarjetas, igualmente se leen y se responden.
- Para alcanzar la meta se debe lograr el puntaje exacto para «caer» en dicho casillero. De lo contrario, se retrocede de acuerdo al puntaje obtenido con el dado.
- Al terminar se dedicará un instante para reafirmar y sintetizar algunas reflexiones.

La capacitación bien programada habilita a los recursos humanos de la empresa a ser más positivos, tener mayor autoconfianza, ser miembros eficientes en sus equipos, ser más comunicativos y mejorar su capacidad para resolver problemas.

V. PREGUNTAS ÚTILES PARA CHEQUEAR LA CORRECTA PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN DE FUNCIONARIOS

Una vez finalizada la planificación del proceso de capacitación, resulta conveniente responder una serie de preguntas que permiten revisar la adecuada formulación de la propuesta.

- ¿La situación-problema seleccionada sobre la cual se va intervenir, es la más conveniente acorde a los recursos humanos y materiales de que se podrían disponer?
 - ¿El problema se resuelve mediante la capacitación de los funcionarios o es necesario algún otro tipo de intervención para su solución?
 - ¿La información con que se cuenta, es suficiente, confiable y utilizable?
 - ¿Tienen una relación lógica el objetivo general y los específicos? ¿La realización de los objetivos específicos, contribuyen al logro del objetivo general?
 - De realizarse las actividades seleccionadas, ¿contribuirá al logro de los objetivos específicos?
 - ¿Es realmente viable realizar la intervención en el tiempo estipulado? Asimismo, ¿cada actividad es realizable en el tiempo establecido en el cronograma?
 - En cuánto a los recursos, ¿está bien definido cada rubro?, ¿son suficientes los recursos?
 - Los indicadores de evaluación, ¿están bien definidos?
-

BIBLIOGRAFÍA

- Astorga A., Van Der Bijl B., Manual de diagnóstico participativo, Editorial Humanitas - CEDEPO. Buenos Aires, 1991.
- Bauleo, Armando, Ideología, grupo y familia, Editorial Kargieman, Buenos Aires, 1970.
- Brooks West, Bessie, Wood, Levelle, Harger, Virginia, F., Servicio de alimentos en instituciones, OPS, Publicación Científica N° 270, Washington, 1970.
- Castellanos, Ana Victoria, «La actividad de aprendizaje grupal: una propuesta teórica» en CEPES-UH. Revista Cubana de Psicología, vol. 19, N.º 2, 2002. La Habana.
- Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia, 1999.
- Chiavenato Adalberto, Gestión del talento humano, Editorial Mc Graw Hill, 2007
- Cirigliano G., Villaverde A, Dinámica de grupos y educación. Fundamentos y técnicas, Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1966.
- Codex Alimentarius
- Conde, M. El uso de las técnicas de enseñanza en el trabajo de extensión, Servicio de Extensión Agrícola. Puerto Rico, 1971.
- Díaz, P. Lecciones de Psicología, Ediciones Ínsula, Caracas, 1985.
- Escuela de Nutrición y Dietética, Departamento de Educación, Educación en Servicio, Mimeo, 1993.
- Eshbach, Charles, E. Administración de servicios de alimentos, Editorial Diana, México, 1993.
- González Cornejo, Como diagnosticar necesidades de capacitación, Editorial Pac S.A. de CV, México, 2002
- Guerrero Ramo, Carolina, Administración de alimentos a colectividades y servicios de salud, Mc. Graw-Hill Interamericana, México, 2001.
- ISO 22000, Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. Lista de verificación para las PYMES ¿Está usted preparado? , Centro de Comercio Internacional, 2008
- Koontz, Harold y Wellich. Elementos de Administración. Enfoque internacional, Mc Grau-Hill, México, 2002 (sexta edición).
- López Mas, Julio, «Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg» en Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol.8, N.º15, Lima, Julio 2005.
- Maslach, C. Burnout-The cost of caring. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1982.

- Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud, Manual de técnicas para una estrategia de comunicación en salud, Publicación de la Organización Panamericana de la Salud, Washington, 1985.
- Palladino Enrique, Palladino Leandro, Administración Organizacional, Espacio Editorial, Buenos Aires, 1998
- Pérez, María Isabel, Pollán, Milagros, Notivol, Pilar, «El valor de la Educación para la salud» en Psicología y Psicopedagogía, Publicación virtual de la Facultad de Psicología y Psicopedagogía de la USAL, Salvador, Año III, N.º12, Diciembre 2002.
- Reglamento Bromatológico Nacional, Decreto N° 315/994, segunda edición, Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales. República Oriental del Uruguay.
- Robbins Stephen, Coulter Mary, Administración, Editorial Pearson Educación, México, 2005
- Rousell, Patrice, La Motivation au travail- Concept et Theories, Note N.º 362, Universite Toulouse I- Science Sociales, octubre 2000.
- Sanchez Ramos Rolando, et al., Educación Alimentaria, Nutricional e Higiene de los Alimentos, Manual de Capacitación, Ministerio de Salud Pública, Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos, Cuba, 2004
- Saravia, Luisa, Diseño de Proyectos para las Áreas Sociales y de la Salud: Fundamentos Teóricos y Prácticos, Universidad de la República, 2007.
- Stoner, James A.F., Freeman, Edward R., Administración, Prentice Hall Hispanoamericano, México, 1994.
- Suárez, Claudia, Calidad Higiénico-Sanitaria en los Servicios de Alimentación y Nutrición, Trabajo de investigación de posgrado: Gestión de Servicios de Salud. Instituto universitario CLAEH, Uruguay, 2007
- Tejada, Blanca Dolly, Administración de Servicios de Alimentación, Editorial Universidad de Antioquía, Colombia, 2007
- Thomaé, María Noelia, Ayala, Elio, Spham, Marina, Storti, Mercedes, «Etiología y prevención del Síndrome de Burnout en los trabajadores de la salud» en Revista de Posgrado de la VI Cátedra de Medicina, N.º153, Enero 2006, pp.18-21. Consultada en <http://kinesio.med.unne.edu.ar> el 23 de agosto de 2009.
- Vargas L., Bustillos G., Técnicas participativas para la educación popular, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. Costa Rica, 1984.
- Villa Bruned, Joaquín. La animación de grupos, Editorial Escuela Española, S.A. Madrid, 1998.

ANEXOS



INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Se pretende conocer el grado de satisfacción que el personal del servicio tiene con su trabajo.

Consideramos muy importante su opinión para conocer los puntos fuertes y débiles y así, poder plantear entre todos, propuestas de mejora que aumenten la calidad del servicio.

Esta encuesta es completamente anónima.

Valore de 1 a 5 las siguientes afirmaciones, marcando en la casilla correspondiente, utilizando la siguiente escala:

5= Totalmente de acuerdo

4= de acuerdo

3= Indeciso

2= En desacuerdo

1= Totalmente en desacuerdo

	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras empresas similares.					
2	Entiendo las diversas prestaciones que ofrece la empresa					
3	Puedo progresar si hago el esfuerzo					
4	La decisiones de promoción de los empleados se manejan en forma justa					
5	Tengo los materiales y equipos necesarios para hacer bien mi trabajo					
6	Mi trabajo hace el mejor uso de mis habilidades					
	Mis opiniones parecen ser tomadas en cuenta.					
	Mi carga de trabajo es desafiante, pero no excesiva					
	Confío en mi jefe					
	Siento la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso					
	Se lo que mi jefe espera de mi					
Fuente: Adaptación de Robbins Stephen, Coulter Mary, Administración, Pearson Educación, México, 2005						

Una puntuación de actitudes se obtiene sumando las respuestas a las preguntas individuales del cuestionario.

2. PLANILLA DE RELEVAMIENTO DE EXPERIENCIA

Esta planilla identifica principalmente el know how de los empleados, mientras que el inventario de habilidades, además de brindar información sobre la experiencia, revela el conocimiento explícito.

Información general:

1. Nombre
2. Denominación del cargo
3. Cual es la finalidad
4. Estrategias utilizadas
5. Desarrollo de la práctica, pasos y etapas.
6. Recursos utilizados

3. INVENTARIO DE HABILIDADES

Es un manual diseñado para mantener el seguimiento de los empleados, en relación a su experiencia, educación y habilidades especiales.

Los datos que puede incluir este manual, pueden ser:

1. Datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Cualificación: educación formal, experiencia de trabajo.
3. Cualificaciones especiales: pertenencias grupos profesionales, méritos especiales.
4. Sueldo e Historia laboral
5. Capacidades del individuo
6. Preferencias especiales

4. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

Las pruebas pueden ser aplicadas, para detectar habilidades manuales, conocimientos básicos del trabajo, o habilidades cognitivas de alto orden, como la toma de decisiones en situaciones complejas.

Los elementos que primero tienen que estar definidos son:

- a. tipo de conducta que se debe lograr
- b. el estándar de desempeño aceptable
- c. las condiciones en que se espera se practique dicha conducta.

La prueba de conocimientos permite eliminar la capacitación en las habilidades que el funcionario ya posee y a la vez detectan nítidamente las habilidades y conocimientos que necesita adquirir.

5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación es una herramienta esencial para el desarrollo y conservación de la fuerza de trabajo. Evaluar es comparar la actuación con un estándar para tomar decisiones sobre mejoras y para ello se debe identificar, medir y administrar el desempeño.

La evaluación es una actividad orientada hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de un servicio de alimentación.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, que pueden utilizarse solos o combinados, los cuales, entre otros, deben arrojar resultados concretos sobre la necesidad de capacitación del personal.

A continuación se mencionan algunos aspectos que se pueden evaluar.

- a. La exactitud en el trabajo.
- b. La calidad del trabajo que realiza.
- c. La rapidez con que lo hace.
- d. Sigue las normas de saneamiento con los alimentos, locales, alimentos y su persona.
- e. Trabaja de manera segura y sigue las normas de seguridad.
- f. Sabe como manejar los equipos y utensilios de trabajo.
- g. Informa acerca de cualquier peligro que pueda causar accidentes.
- h. Como es el trato del personal del servicio con los usuarios.
- i. Como es la relación del individuo con el equipo de trabajo.

6. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y DE ORGANIZACIÓN

Los manuales son registros donde se especifica de manera detallada, clara, concisa y sistematizada, las políticas, los procedimientos y las instrucciones sobre las distintas actividades desarrolladas en un servicio, con el objetivo que estas se realicen con uniformidad, eficiencia y eficacia.

En los servicios de alimentación se pueden utilizar diferentes tipos y cantidad de manuales, de acuerdo al tamaño, complejidad y clase.

Algunos ejemplos son:

- Manuales sobre dirección de personal
- Manual de bienvenida de personal
- Manual de procedimientos para el despensero
- Manual de manejo y mantenimiento de los equipos
- Manual de saneamiento y seguridad
- Manual de dietas
- Manual de control de calidad

En un DNC, los manuales cumplen una función fundamental, debido a que establece estándares para el desarrollo de las tareas y sirven por lo tanto como patrones de comparación para evaluar las actividades del servicio.

Por ejemplo si se quiere conocer como se realizan las actividades en las áreas relacionadas con el subsistema de suministro de materia prima, debería compararse con el manual de procedimientos del despensero, en el cual podría contener la siguiente información:

- a. Descripción del cargo del despensero
- b. Hoja diaria de trabajo
- c. Políticas y normas que debe seguir
- d. Procedimientos para: recibir, almacenar y despachar

- e. Documentos que debe manejar
- f. Prácticas de saneamiento y seguridad
- g. Normas de conducta
- h. Régimen disciplinario

7. LISTAS DE CHEQUEO

La lista de chequeo es una lista con frases enumeradas, donde se debe responder con «sí» o «no» y que sirven para comparar la situación ideal con la real.

Pueden elaborarse, listas de chequeo de:

- **Condiciones generales de los locales**
 - ubicación del servicio
 - disposición de las unidades
 - espacio de trabajo
 - abastecimiento de agua
- **Características sanitarias, edilicias y ambientales**
 - Pisos
 - Paredes
 - Techos
 - Ventanas
 - Puertas
 - Estantes
 - Mesadas
 - Piletas
 - Lavatorio de manos
 - Instalaciones eléctricas
 - Iluminación
 - Ventilación
 - Temperatura

- Ventilación
- Duchas
- Sanitarios
- Vestuarios
- **Las condiciones de higiene de la planta física**
 - Programas de limpieza
 - Gestión de los desechos
 - Programas de control de plagas
 - Condiciones de higiene de los equipos y utensilios
- **Higiene del personal manipulador de alimentos**
 - estado de salud
 - limpieza personal
 - lavado de manos
 - uso de uniforme
 - conducta personal
 - Características sanitarias de los alimentos

Ejemplos de listas de chequeo

Condiciones de los equipos y utensilios

	SI	NO
Las superficies de los equipos de trabajo que están en contacto con los alimentos son lisas, de bordes redondeados		
De las superficies de los equipos no sobresalen tornillos.		
Son fáciles de lavar y desinfectar.		
No presentan deterioros.		
Son de materiales resistentes al uso, a los productos de limpieza y los alimentos.		
Son de material no poroso.		
Alrededor de los equipos queda un espacio libre de 0,5 y a 1 metro.		
Se utilizan utensilios separados para productos crudos y productos cocidos. Si esto no es posible, los utensilios se limpian y desinfectan antes de cambiar de alimento.		
Los equipos utilizados para la cocción y el mantenimiento de la temperatura de las preparaciones no emiten gasoil.		
Se encuentra en buen estado de limpieza, no se visualizan alimentos, ni suciedad.		
Los equipos no pierden lubricantes u otros productos.		
Fuente: Suárez Claudia, Calidad Higiénico-sanitaria en los servicios de alimentación y nutrición. Trabajo de investigación de posgrado: Gestión de Servicios de Salud. Instituto Universitario CLAEH, 2007		

Condiciones de los trabajadores

	SI	NO
Estado de salud		
El carné de salud está en vigencia y fue expedido por una autoridad competente.		
El servicio exige a todos los trabajadores estudios de salud complementarios (exudados nasales, cultivo de manos, coproparasitario) cada 6 meses.		
Se retiran de la preparación de alimentos y mientras están en tratamiento a los manipuladores que presenten enfermedades respiratorias y de garganta, lesiones en la piel, o diarreas.		

Lavado de manos		
<i>El manipulador se lava y desinfecta eficazmente las manos</i>		
Al iniciar el trabajo		
Al manipular recipientes de basura y utensilios sucios		
Después de utilizar el sanitario		
Después de rascarse o tocar cualquier parte del cuerpo		
Después de estornudar		
Después de fumar		
Después de recoger sobras de alimentos		
<i>Procedimiento para el lavado de manos</i>		
Se remanga y se moja bien las manos y antebrazos.		
Se enjabona durante 20 segundos, las palmas y el dorso de las manos y los espacios interdigitales		
Se cepilla meticulosamente las uñas		
Se enjuaga con abundante agua		
Utiliza toallas descartables o secador mecánico para secarse las manos y los antebrazos		
Limpieza personal		
El trabajador se encuentra en todo momento en condiciones aceptables de higiene		
<i>Uniforme</i>		
Es pertinente a la labor que reempeña		
Es acorde al talle de la persona		
El trabajador tiene siempre disponible un uniforme limpio		
Es de color claro		
Es de uso exclusivo para el trabajo		
El lavado del uniforme esta a cargo del empleador		
El trabajador cuenta al menos con 3 uniformes		
<i>Gorro o cofia</i>		
El manipulador lo usa		
Cubre la totalidad del cabello		
<i>Calzado</i>		
Es cerrado, sin taco, impermeables, con suela antideslizante		
Es de uso exclusivo para el trabajo		
<i>Barbijos</i>		
En caso de resfríos o tos se usan barbijos que se descartan cada 30 minutos		
<i>Guantes</i>		
Los guantes descartables se descartan cada 30 minutos		

Para tener en cuenta:

Las listas de chequeo deberán hacerse según la normativa vigente nacional e internacional. Reglamento Bromatológico Nacional Decreto N° 315/994, 1994 y el Codex Alimentarius, FAO/OMS, 1963.

Conducta personal		
No consume alimentos mientras desarrolla la tarea		
No consume alcohol mientras desarrolla la tarea		
No fuma en el local de trabajo		
No saliva ni masca gomas		
No estornuda ni tose sobre los alimentos		
No manipula dinero mientras trabaja		
Usa uñas cortas, limpias y sin esmalte		
No utiliza accesorios no alhajas durante el horario de trabajo		
No deposita ropa ni efectos personales en las zonas de manipulación de alimentos		
Fuente: Suárez Claudia, Calidad Higiénico-sanitaria en los servicios de alimentación y nutrición. Trabajo de investigación de posgrado: Gestión de Servicios de Salud. Instituto Universitario CLAEH, 2007		

8. DIAGRAMA DE GANTT

Los cronogramas de barras o «gráficos de Gantt» fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial.

Contemporáneo de Taylor, Gantt procuró resolver el problema de la programación de actividades, es decir su distribución conforme a un calendario, de manera que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución del trabajo.

El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas.

Esto permite que los encargados del proceso puedan darse cuenta de manera rápida, si es que se está cumpliendo con lo programado.

El gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje horizontal: Un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad mas adecuada al trabajo que se va a ejecutar, hora, día, semana, mes, etc.

En el eje vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración.

ADAPTACIÓN PARA CONTROL DE PERSONAL EN LOS SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN

Tomando los mismos parámetros que Gantt propone para el control de programas (tiempo y actividades) es posible realizar un seguimiento científico de las actividades de los funcionarios.

Para ello se puede comenzar por una observación de las actividades que el funcionario realiza en su horario laboral, la cual se registra en una planilla de «minutero de tareas», como se muestra a continuación:

CARGO: Ayudante práctico de CTI		
HORARIO: 7,30 a 13,30	TURNO: Matutino	
OBS: Nº1	DÍA: 21/12/2008	
HORAS	TIEMPO	TAREA DESEMPEÑADA
7,30 a 7,50	20'	Recoge jarras y vasos
7,50 a 8,00	10'	Lava vajilla
8,00 a 8,05	5'	Llena jarras con jugos
8,05 a 8,10	5'	Sirve líquidos y hielo
8,10 a 8,30	20'	Sirve desayunos
8,30 a 9,00	30'	Realiza su desayuno
9,00 a 9,10	10'	Recoge el servicio
9,10 a 9,30	20'	Lava vajilla
9,30 a 9,35	5'	Seca utensilios y vajilla
9,35 a 9,45	10'	Envuelve utensilios
9,45 a 9,55	10'	Cuenta vajilla y registra
9,55 a 10,00	5'	Sin tarea adjudicada
10,00 a 10,10	10'	Limpia el carro termo
10,10 a 10,25	15'	Limpia el carro frío
10,25 a 10,30	5'	Limpia la mesada
10,30 a 10,40	10'	Sin tarea adjudicada
10,40 a 11,10	30'	Descanso reglamentario
11,10 a 11,20	10'	Sin tarea asignada
11,20 a 11,45	25'	Armado del carro termo
11,45 a 12,00	15'	Sin tarea adjudicada
12,00 a 12,25	25'	Sirve almuerzo
12,25 a 12,30	5'	Sin tarea adjudicada
12,30 a 12,45	15'	Desarma y limpia el carro termo
12,45 a 12,55	10'	Recoge vajilla
12,55 a 13,00	5'	Ordena el sector





Según los aspectos de las actividades del funcionario que se quiera estudiar, se agruparán las tareas registradas en el minuteo de acuerdo al patrón a analizar:

- Tareas inherentes al cargo y las que no lo son
- Tareas de preparación, de elaboración, de distribución y servicio, descanso reglamentario, etc.
- Tareas de cocción, tareas de servicio, tareas de limpieza

Son múltiples las asociaciones que se pueden realizar y éstas van a estar de acuerdo con el tipo de tarea.

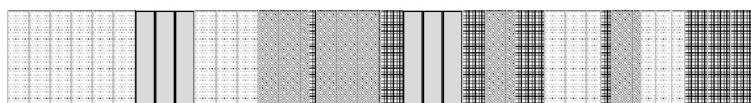
A cada una de las agrupaciones se les propone un código de color o de trama.

Para continuar con el ejemplo anterior, se clasifican las tareas de acuerdo con las siguientes categorías:

Actividad	Código de color
Tareas de acondicionamiento	
Tareas de preparación y servicio	
Descansos pactados con el servicio (?)	
Tiempo sin asignación de tareas	

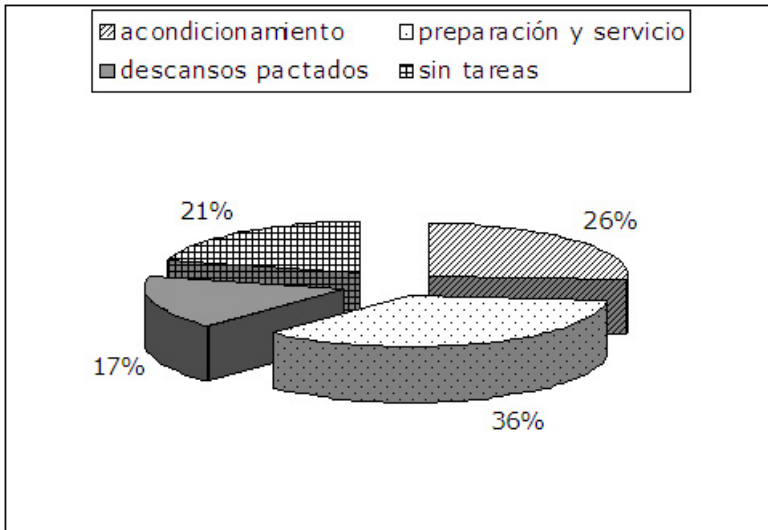
CARGO: Ayudante práctico de CTI			
HORARIO: 7,30 a 13,30		TURNO: Matutino	
OBS: N°1	DÍA: 21/12/2008		
Horas	Tiempo	Tarea desempeñada	
7,30 a 7,50	20'	Recoge jarras y vasos	[Dotted pattern]
7,50 a 8,00	10'	Lava vajilla	[Dotted pattern]
8,00 a 8,05	5'	Llena jarras con jugos	[Dotted pattern]
8,05 a 8,10	5'	Sirve líquidos y hielo	[Dotted pattern]
8,10 a 8,30	20'	Sirve desayunos	[Dotted pattern]
8,30 a 9,00	30'	Realiza su desayuno	[Solid grey]
9,00 a 9,10	10'	Recoge el servicio	[Dotted pattern]
9,10 a 9,30	20'	Lava vajilla	[Dotted pattern]
9,30 a 9,35	5'	Seca utensilios y vajilla	[Diagonal lines]
9,35 a 9,45	10'	Envuelve utensilios	[Diagonal lines]
9,45 a 9,55	10'	Cuenta vajilla y registra	[Diagonal lines]
9,55 a 10,00	5'	Sin tarea adjudicada	[Cross-hatch]
10,00 a 10,10	10'	Limpia el carro termo	[Diagonal lines]
10,10 a 10,25	15'	Limpia el carro frío	[Diagonal lines]
10,25 a 10,30	5'	Limpia la mesada	[Diagonal lines]
10,30 a 10,40	10'	Sin tarea adjudicada	[Cross-hatch]
10,40 a 11,10	30'	Descanso reglamentario	[Solid grey]
11,10 a 11,20	10'	Sin tarea asignada	[Cross-hatch]
11,20 a 11,45	25'	Armado del carro termo	[Diagonal lines]
11,45 a 12,00	15'	Sin tarea adjudicada	[Cross-hatch]
12,00 a 12,25	25'	Sirve almuerzo	[Dotted pattern]
12,25 a 12,30	5'	Sin tarea adjudicada	[Cross-hatch]
12,30 a 12,45	15'	Desarma y limpia el carro termo	[Diagonal lines]
12,45 a 12,55	10'	Recoge vajilla	[Dotted pattern]
12,55 a 13,00	5'	Ordena el sector	[Dotted pattern]

El paso siguiente es graficar las tareas de acuerdo al color asignado:



7,30 8,30 9,00 9,30 10,00 10,30 11,00 11,30 12,00 12,30 13,00 13,30

Para realizar un análisis más completo de las tareas, se propone realizar un gráfico circular en el cual se pueda visualizar cuánto representan las diferentes agrupaciones de tareas en el total de la jornada laboral:



Una sola medición puede resultar insuficiente para sacar conclusiones por lo cual se sugiere repetir las observaciones del funcionario en diferentes días para que el análisis no esté teñido de la especificidad de una jornada laboral.

Es conveniente, dejar registros de todo aquello que pudiera haber incidido en el desempeño, como por ejemplo: el menú, faltas de otros funcionarios, rotura de equipo, etc.

USO DEL INSTRUMENTO COMO DIAGNÓSTICO DE CAPACITACIÓN

Mediante esta técnica es posible detectar:

- Si el funcionario no está aprovechando correctamente su jornada laboral; y tomar la decisión de capacitarlo en empleo del tiempo, simplificación del trabajo, reglamentos de descansos, etc.
- También se puede visualizar si se le está exigiendo que realice tareas que no son específicas de su cargo,

y entonces planear una capacitación en función de los conocimientos que debe alcanzar para esta.

9. DIAGRAMAS DE FLUJO

El Flujograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos. Son diagramas que expresan gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc. Según Chiavenato Idalberto. Año 1993; El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, en toda organización y departamento, permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o sea, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

Están considerados en la mayoría de las empresas o departamentos como uno de los principales instrumentos para proveer información.

Son importantes para los encargados de los servicios porque le ayudan en la definición formulación, análisis y solución de los problemas.

El diagrama de flujo ayuda a comprender el sistema de acuerdo con las operaciones incluidas, le ayudará a analizar las mismas con el fin de mejorarlas.

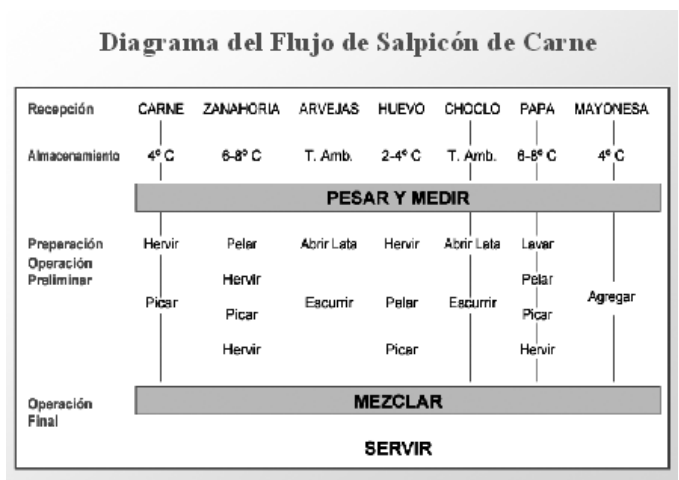
Características de los flujogramas

- Sintéticos: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas

hojas, de preferencia en una sola. Los diagramas extensos dificultan su comprensión y asimilación, por lo tanto deben ser prácticos.

- Simbolizados: La aplicación de la simbología adecuada , evita anotaciones excesivas, repetitivas y confusas, difíciles de interpretar
- Debe permitir visualizar un proceso: Los diagramas permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. Un diagrama es comparable, en cierta forma, a una fotografía aérea que contiene los rasgos principales de una región y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales.
- Completos; debe asegurarse que se ha desarrollado todos los aspectos relevantes del procedimiento.
- Sirve como base para escribir luego un informe claro y lógico
- Son un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

A modo de ejemplo, se comentan algunos diagramas que pueden ser adaptados a las características particulares de cada servicio.



El presente Flujograma, es de tipo vertical, ya que desarrolla la información de arriba abajo y de izquierda a derecha.

Representa los detalles más importantes de las operaciones que se efectúan para cada una de las actividades que componen el procedimiento.

Es uno de los más conocidos y usados en los servicios de alimentación y nutrición; en él se visualizan los pasos adecuados para llevar a cabo una preparación, así como la materia prima necesaria.

Contar con este tipo de diagrama permite detectar errores o desviaciones a la planificación, y determinar la necesidad de capacitar a los funcionarios en buenas prácticas de elaboración, así mismo es posible usarlo como patrón de adecuación en las propias instancias de capacitación.

Otro tipo de Flujograma vertical, es aquel que describe en detalle la secuencia de pasos necesarios para un procedimiento, así como el responsable de cada uno.

Para el mismo, se utilizan símbolos sobre los cuales hay razonable coincidencia entre distintos autores:

- □ Operación o pasos principales del procedimiento
- □ Transporte o movimiento
- D Demora
- □ Controles
- □ Almacenamiento transitorio
- □ Almacenamiento definitivo

Procedimiento: Servicio de comedor de funcionarios

N.º	Símbolos						Funcionario	Descripción de los Pasos
1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cocinero	Selecciona las preparaciones a ser distribuidas
2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	cocinero	Pesa las preparaciones en presencia del Licenciado Nutricionista
3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Registra peso en su propio formulario
4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de servicio	Transporta las preparaciones para el área de distribución
5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mozo/ tisanero	Recibe las preparaciones y las acerca al lugar de distribución
6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mozo/ tisanero	Realiza la distribución y servicio a comensales
7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Supervisa la distribución
8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mozo/ tisanero	Recibe las bandejas de los comensales y las entrega para su higiene
9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de servicio	Quita de las bandejas los restos de comida
10	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de servicio	Acondiciona las bandejas para ser higienizadas
11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Auxiliar de servicio	Pesa los sobrantes de comida al final de la distribución
12	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Supervisa el pesaje
13	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Registra los datos en formulario
14	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Envía los datos a Nutricionista Jefe
15	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nutricionista Jefe	Toma conocimiento de la existencia de sobrantes y decide su destino
16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Registra consumos en formulario
17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Licenciado Nutricionista	Archiva formulario
18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nutricionista Jefe	Avala información relativa al número de comidas y sobrantes
19	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nutricionista Jefe	Archiva información

FUENTE: *Administração aplicada as unidades de Alimentação e Nutrição. Suzana M^a. Ferreira Gomez Teixeira. Ed. Atheneu. Brasil*

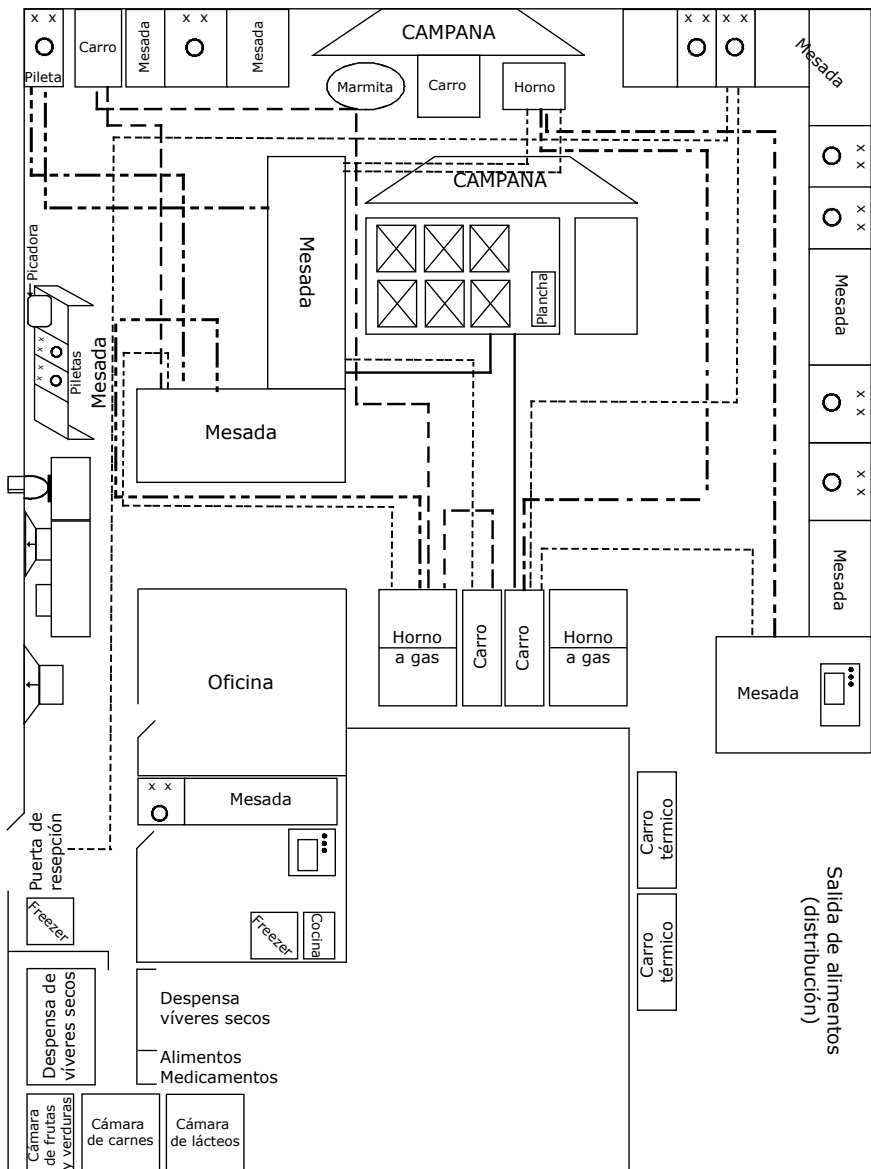
Este diagrama permite identificar tareas innecesarias o repetitivas y por lo tanto necesidades de formación de los funcionarios en cuanto a simplificación del trabajo. De la misma forma que el anterior, puede servir durante la capacitación como patrón de referencia de adecuación o como prototipo a ser mejorado.

En el siguiente diagrama se visualizan también el número de pasos del procedimiento, el responsable de cada paso, el lugar en que se desarrolla, así mismo relata la forma en que se lleva a cabo y los documentos en uso.

Nombre del servicio				Diagrama de costo diario		
Proceso: Cálculo del costo diario de víveres						
El estudio comienza: cuando el encargado toma los tickets de comidas y los censos de comidas						
El estudio termina: Cuando el Licenciado en Nutrición revisa el costo diario y lo entrega nuevamente al encargado						
Orden	Quién	Dónde	Qué - Como	Documentos		
				Ticket de comida	Censo de comidas	Costo diario
1	Encargado	Oficina	Toma los tickets de comidas (de funcionarios de diferentes sectores de la institución y los censos de comidas elaborados en el departamento)			
2	Encargado	Oficina	Clasifica estos documentos según los diferentes sectores de la institución a que pertenecen			
3	Encargado	Oficina	Anota en el censo diario el costo de víveres y número de comidas			
4	Encargado	Oficina	Obtiene los costos por comida y por ración (de los funcionarios por sector a que pertenecen)			
5	Encargado	Oficina	Archiva los tickets y devuelve los censos al Departamento			
6	Encargado	Oficina	Entrega al Licenciado en Nutrición el costo diario de los víveres			
7	Licenciado Nutrición	Departamento de Nutrición	Revisa el costo de las comidas y de la ración			
8	Licenciado Nutrición	Departamento de Nutrición	Entrega al encargado			
9	Encargado	Oficina	La archiva personalmente			

REFERENCIAS

- Regresa sin tarea (dotted line)
- Papas al horno - - - - - (dashed line)
- Revisa alimentos y retira del horno y acondiciona papas - - - - - (dash-dot line)
- Elabora hamburguesas y acondiciona en carro - - - - - (dash-dot-dot line)
- Prepara pollo/acondiciona pollo en carro de servicio - - - - - (dash-dot-dot-dot line)



Este tipo de diagrama, llamado «de movimiento», presenta el itinerario y la distancia que recorre una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico del plano del área de trabajo, y es un Flujograma eminentemente representativo.

Puede fijarse a una base de cartón o espuma y colocar en los puntos clave alfileres; se tiende un hilo siguiendo los movimientos del funcionario y computando luego la longitud total del mismo y multiplicando por la escala del dibujo.

Permite desarrollar programas de capacitación de mejora del trabajo y es un buen indicador de mejora cuando luego de implementar cambios en la secuencia de actividades, se repite el procedimiento dando por resultado una dimensión mucho menor del hilo de referencia.

Puede transformarse en un flujocalcograma cuando sobre el mapa del área de trabajo se van superponiendo láminas de acetato en las que se dibujan los movimientos de diferentes funcionarios, detectando de ese modo los entrecruzamientos y puntos de mayor concentración de personas.

También se puede dibujar las líneas, sobre el plano a escala de un servicio, y al medir la longitud total de estas líneas, obtenemos el resultado de la distancia total recorrida por el funcionario.

Tiene la desventaja que se deben tener la precaución de trazar solamente líneas rectas para poder efectivizar la medición.

10. REGISTROS DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Lo decía alguien hace mucho tiempo y no deja de ser verdad, «Los accidentes no suceden, son causados» y pueden evitarse.

«Los accidentes en un servicio de alimentación pueden ocurrir por múltiples causas. No obstante, cualesquiera que ellas sean, existen dos factores que serán siempre responsables de los mismos, el factor humano y los factores ambientales».

Para tener en cuenta:

La seguridad en el trabajo puede ser un asunto de vida o muerte, por lo que representa una enorme responsabilidad por parte de quien se encuentra a cargo de un servicio, quien debe tomar las precauciones para evitar al máximo posible, las causas de accidentes. A su vez también hay que saber enfrentar y solucionar los accidentes que ocurren, ya que aún que se hayan tomado todas las precauciones y realizado las tareas correctamente, igual pueden ocurrir.

Los factores humanos, son:

- Creación de condiciones inseguras de trabajo
- Ignorancia de peligros obvios
- Producción de accidentes donde no hay peligro

Los factores ambientales:

- Ambiente inseguro
- Negligencias

Los registros de seguridad laboral, aportan información útil para que el profesional pueda tomar las medidas adecuadas. Llevar adelante un buen programa de seguridad laboral, implica necesariamente capacitación.

Los instrumentos de diagnóstico, que pueden ser de diversa complejidad, aportan información útil para decidir la urgencia de la capacitación así como el énfasis que debe darse a cada ítem, como por ejemplo alguno de los siguientes:

1. Uso, almacenamiento y cuidados de equipo y utensilios de trabajo
2. Posturas adecuadas para cuidado de columna, articulaciones y tendones
3. Uso del uniforme
4. Prevención de incendios
5. Normativa del Banco de Seguros del Estado

A continuación ofrecemos a Uds. algunos prototipos de registros, adaptados de diversas fuentes, en el entendido que deben ser nuevamente adecuados a la realidad de cada servicio en particular como forma de transformarse en un instrumento de utilidad real.

Registro de antecedentes

Fecha	Funcionario/Cargo	Accidente	Sector	Licencia BSE		Duración licencia
				SI	NO	

A partir de la información recabada, se podrá derivar de allí para un período dado datos como:

- Fechas en que se dan los accidentes con mayor frecuencia
- ¿Existe algún funcionario que se ha accidentado más de una vez? ¿Quién/cuántas?
- ¿En algún cargo se repiten los accidentes? ¿Cuál y de que tipo?
- ¿Existen accidentes que se repiten? ¿Cuáles?
- ¿En algún sector existe mayor frecuencia de accidentes?
- ¿En cuántos casos de accidentes el BSE otorgó licencia por el mismo?
- ¿Cuánto suman los días de licencia otorgados por el BSE en este período?

Hoja de comprobación (para detectar posibles riesgos)¹⁰

Calificar en la columna de la derecha del 1 al 5 la validez de las afirmaciones	
Riesgo de quemaduras	
Las manijas o mangos de las sartenes y las ollas se colocan de tal forma que al pasar no estorban ni se caen	
Al retirar las ollas se apagan las hornallas	
Se usan agarraderas secas para manipular ollas u otros recipientes calientes	
Se avisa a los compañeros de trabajo cuando los recipientes están muy calientes	
Está el equipo de vapor en buenas condiciones para evitar quemaduras (escapes, válvulas, dispositivo para apertura de la tapa, etc.)	
El equipo de vapor se destapa cuidadosamente, usando los dispositivos para tal fin.	
El agua caliente está regulada a la temperatura apropiada para evitar quemaduras	

10 Adaptado de Brooks, Word, Harper, OPS

Riesgo de cortaduras	
Se retiran rápidamente del uso los platos y los vasos rotos	
Los mismos se descartan en recipientes apropiados	
Los cuchillos se guardan en las fundas provistas para tal fin	
No se dejan los cuchillos para lavar sumergidos dentro del agua de la pileta sino sobre el contenedor especificado para ello	
Una vez usados y limpios, se coloca una cubierta protectora sobre los equipos para cortar carnes y otros alimentos	
El abrelatas está en buenas condiciones por lo que corta bien y no deja bordes peligrosos en las latas	
Los equipos, en especial las máquinas de cortar carne y vegetales	
Riesgo de descargas eléctricas	
Los cables que proveen de energía eléctrica están en buen estado	
Hay suficientes tomacorrientes para todo el equipo en uso sin que ninguno esté sobrecargado	
Siempre se manipulan los equipos eléctricos con las manos secas	
Todos los equipos están provistos de llave de corte propia	
Riesgo de caídas	
Se recoge inmediatamente el alimento que se ha derramado	
Se mantienen las escaleras y corredores libres de desechos	
Se colocan con cuidado los artículos en las repisas para evitar que se caigan	
Las escaleras que se usan para acceder a los estantes superiores son fuertes y están en buenas condiciones	
Las escobas, lampazos y trapos de piso, se guardan en su lugar después de usarlos y no se dejan contra paredes o mesas, evitando de esta manera tropezones	
Los corredores y escaleras, están claramente identificados y suficientemente iluminados	

Riesgo de incendios y explosiones	
No hay peligro de escapes de gas. La compañía encargada los inspecciona periódicamente	
Los equipos que funcionan con gas tienen llave de corte a la entrada de la cañería	
No se dejan cerca de las hornallas encendidas vajilla o equipo de material inflamable	
Los manipuladores de alimentos que trabajan en contacto con el fuego no usan delantales de material plástico	
Se tienen extintores en tipo y cantidad correctos y están distribuidos en el sector apropiadamente	
Los extintores se han inspeccionado durante el último mes	
En el caso de trabajar con aceites a grandes temperaturas se tiene cuidado de dejarlo enfriar antes de descartarlo	
Se tiene la precaución de aplicar el encendido antes de encender las fuentes de gas	

11. LISTA DE CHEQUEO DE LA SEGURIDAD

Prácticas de los empleados	SI	NO
1. ¿Todos los empleados son concientes de los peligros existentes en sus sitios de trabajo?		
2. ¿Los empleados han sido adecuadamente adiestrados en:		
a) El uso de equipo potencialmente peligroso: cortadoras, procesadoras		
b) El empleo de herramientas protectoras, por ejemplo, guantes o agarra-ollas		
c) El uso de extintores		
3. Los empleados usan zapatos cubiertos, de material seguro		
4. Los empleados usan uniforme que no pueden quedar atrapados en batidoras, ventiladores u otro equipo		
5. Hay por lo menos un empleado que ha sido capacitado en primeros auxilios en cada turno		
Equipo de prevención de incendios		
6. Los extintores están ubicados en los sitios donde hay más probabilidad de ocurrencia de incendios		
7. Los extintores son:		
a) Del tipo adecuado para la clase de incendios probables		
b) De tamaño apropiado		
8. Se mantienen totalmente cargados		
9. Se inspeccionan periódicamente		
10. Existen rociadores o alarmas automáticas (si se requiere)		

Pisos		
11. Todos los pisos ofrecen condiciones seguras; sin lozas levantadas o resquebrajadas, libres de objetos que puedan causar caídas		
12. Se quitan inmediatamente todos los regueros y salpicaduras		
13. Se ponen tapetes no resbalosos en áreas que permanecen húmedas		
14. Se trapean adecuadamente		
15. Existen drenajes adecuados		
16. Todas las alfombras o tapetes están debidamente adestrados al piso		
Escaleras, rampas y escaleras		
17. Todas las escaleras y rampas están claramente marcadas e iluminadas		
18. Tienen superficies abrasivas para evitar resbalamientos y caídas		
19. Hay pasamanos en los lados de las escaleras y rampas		
20. En escaleras anchas hay pasamanos centrales		
21. Se mantienen libres de obstrucciones		
22. Las rampas están construidas para proporcionar máxima seguridad (no muy empinadas)		
23. Las escaleras o escaleras manuales:		
a) Se mantienen en buena condición y se chequean periódicamente		
b) Tienen bases antideslizantes		
Puertas y salidas		
24. Los pasillos, entradas y salidas se mantienen limpios y en buen estado		
25. Todas las salidas abren desde adentro, sin necesidad de llaves para escapar del edificio		
26. Las salidas tienen acceso desde todos los puntos del edificio, sin tener que pasar por áreas potencialmente peligrosas		
27. Todas las rutas hacia las salidas mismas están claramente señaladas		
28. Todas las rutas hacia las salidas están libres de equipo y objetos		
29. Las puertas abren de tal forma que no dan a pasillos donde puedan causar accidentes		
30. Las puertas de vaivén tienen vidrio o aberturas que permiten ver si alguien viene del otro lado		

12. ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN DEL USUARIO

La satisfacción del usuario podría definirse como la capacidad de dar respuesta a las necesidades y expectativas de las personas en función de los atributos que determinado producto o servicio les ofrecen y de esta forma logran complacerlas.

En toda organización, las personas afectadas por la existencia de dicha organización, son quienes consideramos como clientes o usuarios: externos, entendiendo como tales aquellos que esperan del servicio la satisfacción de necesidades específicas de alimentación y nutrición, y los internos, quienes mediante su trabajo en la organización, buscan satisfacer necesidades sociales, de reconocimiento y salariales, entre otras.

En relación al usuario externo, se debe tener presente que al considerar los elementos a evaluar del servicio de comidas se debe tener en cuenta el producto primario (alimentos o preparaciones incluidas en el menú) pero también los aspectos secundarios que agregan valor al producto y dentro de estos existen aspectos que pueden considerarse como «tangibles» (vajilla, mantelería, horarios de servicio, higiene de los locales y de los uniformes del personal) y otros «intangibles» como el trato dispensado por el personal, la comunicación, el ambiente o atmósfera en la cual se incluyen la iluminación, uso del espacio, iluminación, decoración, clima, etc.

Un estudio de «satisfacción del usuario» consiste entonces en lograr conocer la percepción de los usuarios del servicio en relación con aquello que se le ofrece.

Existen diferentes metodologías mediante las cuales acercarse a ese conocimiento, y dependiendo del grado de acercamiento a esa realidad que se quiera obtener es lo refinado del instrumento a usar, pero existen pasos que no deben obviarse.

- a. Determinar elementos a evaluar
 - b. Diseñar el formulario de encuesta
 - c. Seleccionar la muestra y fijar criterios de inclusión y exclusión
 - d. Analizar los datos
 - e. Compartir información y recibir sugerencias
 - f. Implementar mejoras
- a. Para determinar los elementos a evaluar se debe partir de la decisión del grado de complejidad que se le dará al estudio, el cual puede abarcar:
 - Solamente un plato del menú (ej. Sopa, postre) que se quiere decidir si dejarlo, sustituirlo o eliminarlo
 - De todo los platos servidos en cada tiempo de comida para luego comparar si existen diferencias entre almuerzos y cenas o entre diferentes días de la semana.
 - También es posible aplicar este sistema de razonamiento para aquellos elementos de la planta física, o del personal (¿hay cosas que pasan todos los días? Los fines de semana? Diferente el almuerzo que en cena? Diferente según la persona que realice el servicio?)
 - b. Diseñar el formulario de encuesta debe tener presente a quienes va dirigido y el mecanismo de aplicación del mismo (no es igual si se aplicará un cuestionario auto administrado que si alguien se encargará de realizar las preguntas al usuario) lo importante es que el formulario no resulte un obstáculo sino un facilitador para obtener la información.
 - c. La mayor parte de las veces es imposible realizar la encuesta a todos los usuarios por eso en caso de determinar una muestra ésta deberá definirse en función de criterios estadísticos correctos. Los criterios de exclusión deber ser tenidos en cuenta ya que en este tipo de estudios puede ser una variable por ejemplo el

tiempo. (en ese caso fijar por ejemplo criterio de excluir aquellos que haga menos de determinado tiempo que hacen uso del servicio)

- d. e. y f. Es importante que este tipo de estudios no quede formando parte de un archivo inactivo, la información debe analizarse, compartirse y usarse para implementar mejoras, y es allí cuando es posible encontrar elementos importantes a tener en cuenta para la capacitación y desarrollo del personal.

A continuación se presentan diferentes formularios de encuesta que pueden servir como ejemplo de la diversidad y grado de complejidad que pueden contener los mismos.

Cada servicio y cada licenciado en nutrición diseñará aquel que considere mas apropiado para ese momento en particular y para la información que desea obtener.

En el primer caso, -1- con los datos obtenidos se podrá trabajar con los funcionarios respecto a mejorar el producto, o definir usos del mismo (menor índice de aceptación den mujeres que en varones)

El formulario que se ofrece -2- para medir la satisfacción del cliente externo apunta a aspectos generales del menú en tanto que se hace énfasis en el producto secundario y aspectos intangibles del servicio. Se puede utilizar para detectar necesidades de capacitación de los funcionarios tanto en uso del uniforme, acondicionamiento del salón en caso de un comedor, atención al usuario, y comunicación, entre otros.

En tanto el formulario -3- brinda información de primera mano respecto a la percepción de los funcionarios como usuarios de su situación laboral y permite, por lo tanto, detectar la necesidad de capacitar en relaciones laborales, comunicación, uso e importancia de los manuales, elaboración de proyectos de mejora, etc.

Otro tipo de instrumento de medición -4- y -5- son las escalas hedónicas y los consumos autoreportados, los cuales se emplean fundamentalmente con niños, ya que

su diseño permite visualizar de manera global el consumo, y la complacencia o no con el plato servido.

1

Cuestionario para verificar la aceptación de un determinado plato o producto en función del sexo y la edad de los encuestados

♀	♂	EDAD	MUY BUENO	BUENO	MALO
	✓	65		<input checked="" type="checkbox"/>	
✓		75	<input checked="" type="checkbox"/>		
	✓	56	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		75	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		70	<input checked="" type="checkbox"/>		
	✓	54	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		58	<input checked="" type="checkbox"/>		
	✓	79	<input checked="" type="checkbox"/>		
	✓	47	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		18		<input checked="" type="checkbox"/>	
✓		22	<input checked="" type="checkbox"/>		
	✓	18	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		47		<input checked="" type="checkbox"/>	
✓		47		<input checked="" type="checkbox"/>	
✓		58	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		36		<input checked="" type="checkbox"/>	
	✓	23		<input checked="" type="checkbox"/>	
✓		30		<input checked="" type="checkbox"/>	
	✓	59	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		46	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		25	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		35	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		27	<input checked="" type="checkbox"/>		
✓		26	<input checked="" type="checkbox"/>		

2

Encuesta de satisfacción del cliente externo

Encuesta N.º.....					
Servicio_____			Fecha_____		
Puntaje de calificación					
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente La opinión de Ud. Es muy importante para mejorar este servicio, le rogamos que califique del 1 al 5 sobre cada pregunta					
1. ¿Cuál es su edad?_____					
2. ¿Qué tiempo hace que recibe el servicio que le brindamos? _____					
	1	2	3	4	5
3. ¿Cuánto conoce al Nutricionista del Servicio? <i>Si marca SI pase a pregunta 4</i> <i>Si marca NO pase a pregunta 5</i>					
4. ¿Cómo considera la atención del Nutricionista del Servicio?					
5. ¿Qué le parece la presentación del personal de servicio que atiende su alimentación?					
6. ¿Qué le parece los horarios en los que se le sirve la alimentación?					
7. ¿Qué tan adecuada es la temperatura de los alimentos?					
8. ¿Cómo evalúa la información recibida sobre las características de su alimentación?					
9. ¿Cuánto califica el estado y la presentación de la vajilla y los cubiertos?					
10. ¿Considera que la cantidad de alimentos es suficiente para usted?					
11. ¿Qué le parece la presentación del plato servido en cuanto a la variedad de alimentos?					
12. ¿Conoce sus derechos y deberes como usuario del servicio?					
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar este servicio? _____					
Calificación acumulada entre 41 y 50 (80% a 100%) Nivel de calidad Buena Calificación acumulada de 31 hasta 40 (62% a 80%) Nivel de calidad Regular Calificación acumulada de 1 hasta 30 puntos (menor al 60%) Nivel de calidad Mala					

3

Encuesta de satisfacción del cliente interno

Encuesta N.º.....					
Servicio_____			Fecha_____		
Puntaje de calificación					
1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente La opinión de Ud. Es muy importante para mejorar este servicio, le rogamos que califique del 1 al 5 sobre cada pregunta					
1. ¿Cuál es su edad?_____					
2. ¿Qué tiempo hace que recibe el servicio que le brindamos? _____					
	1	2	3	4	5
3. ¿Cuán satisfecho (a) está con las condiciones físicas de su servicio?					
4. ¿Cuánto califica el equipamiento de su servicio?					
5. ¿Qué le parece el horario y tiempo que debe dedicarle a su trabajo?					
6. ¿Cuánto es su participación en la elaboración de los proyectos de su departamento?					
7. ¿Forma parte de algún plan de mejora del servicio?					
8. ¿Cuán activa es su participación en dicho plan de mejora?					
9. ¿Cuán útiles le parece son los manuales e instructivos de su servicio?					
10. ¿Qué le parece la capacitación que ha recibido éste año?					
11. ¿Qué le parece el apoyo de las autoridades en sus actividades en el servicio?					
12. ¿Puede encarar los problemas laborales y tiene a quien acudir?					
¿Tiene alguna sugerencia para mejorar este servicio?					
Calificación acumulada entre 41 y 50 (80% a 100%) Nivel de calidad Buena Calificación acumulada de 31 hasta 40 (62% a 80%) Nivel de calidad Regular Calificación acumulada de 1 hasta 30 puntos (menor al 60%) Nivel de calidad Mala					

4

Escala hedónica

¿Te gusta lo que comiste?
Coloca una (V) en la cara que muestra lo que sentiste acerca del alimento que se te sirvió

Alimento	Fabuloso	Bueno	Regular	Malo	Incomible
1					
	Fabuloso	Bueno	Regular	Malo	Incomible
2					

Escala hedónica facial para medir preferencias alimentarias de los niños
Fuente: Blanca Dolly Tejada. Administración de servicios de alimentación. Editorial Universidad de Antioquia. 2da edición. 2006. Medellín. Colombia.

5

Consumo autoreportado

¿Qué tanto comiste?
Para cada alimento por favor coloca una (X) en la cantidad que comiste

Alimento	No comí nada _	Sólo lo probé _	Comí un poco _	Comí la mitad _	Comí casi todo _	Me lo comí todo _
1						
2						

Escala para medir consumo autoreportado
Fuente: Blanca Dolly Tejada. Administración de servicios de alimentación. Editorial Universidad de Antioquia. 2da edición. 2006. Medellín. Colombia.

13. RECETA ESTANDARIZADA

«Una receta estandarizada es la que especifica la cantidad y calidad de ingredientes y su procedimiento de preparación, de tal manera que se asegure que siempre se obtendrá un producto de cantidad y calidad uniformes, no importa quién sea la persona que se encargue de su preparación – siempre y cuando esta persona esté capacitada para seguir las instrucciones». ¹¹

Una vez que se ha estandarizado una receta, se debe capacitar al personal en aspectos como el costo de las porciones, el uso de utensilios y equipo, y buenas prácticas de manipulación y elaboración.

Las recetas estandarizadas se expresan en «fichas técnicas» las cuales «han de ser de fácil lectura y estar bien estructuradas, deben ser correctas, completas y prácticas». ¹²

Se pueden realizar en diferentes formatos y contienen información tal como:

- Nombre del plato
- Número de porciones
- Ingredientes por orden de uso
- Peso neto y peso bruto
- Etapas de la elaboración claramente diferenciadas especificación de los métodos de cocción
- Tiempos y temperaturas de cocción
- Fotografía del plato acabado
- Valoración nutricional

11 Blanca Dolly Tejada. Administración de servicios de alimentación. Ed. Universidad de Antioquia, 2da. Edición. Medellín. Colombia.2006

12 Compendio de referencias prácticas. Escuela de Nutrición y Dietética. Departamento de Alimentos. Oficina del Libro FEFMUR. Montevideo 2002

Contar con fichas técnicas permite detectar desviaciones en el proceso de producción y definir allí la necesidad de capacitar al personal en aspectos como los que se mencionaban antes:

- Uso de equipo y utensilios
- Buenas prácticas de elaboración
- Buenas prácticas de manipulación
- Costos de las recetas
- Adecuación de las preparaciones para diferentes patologías
- Empleo del tiempo
- Calidad

Se proponen a continuación y a modo de ejemplo, algunos modelos de fichas técnicas que pueden ser adaptados según las características propias de cada servicio.

Modelo de receta estandarizada

Solomillo empanado						Código N.º.....	
Fuente		Centro de economía doméstica Nestlé					
N.º porciones		50	Tamaño de la porción		1 tajada de 100 gr en crudo		
Análisis nutricional							
Calorías	330	Grasa	18 gr	Proteínas	20 gr	Carbo-hidratos	22 gr

Ingredientes	Cantidad		Procedimiento
	Peso	Medida	
Solomillo redondo Salsa negra Pimienta Sal	5 kg. ½	¼ L 1 cda 5 cdas.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la tabla de carne, limpie y corte la carne en 50 trozos ✓ En una vasija plástica, poco honda, mezcle los condimentos y adobe la carne por ambos lados
Aceite Harina de trigo Huevos ligeramente batidos Pan tostado y rallado	¾ lb 1¼ lb	15 L 10 unid	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En el freidor, vierta el aceite y caliéntelo a 180 °C ✓ En vasijas separadas, vierta cada uno de los ingredientes restantes ✓ Pase cada tajada de carne primero por la harina de trigo, luego por el huevo y por último por el pan rallado. ✓ En una rejilla de alambre, puesta encima de una asadera, deje escurrir las tajadas durante 15 minutos.
			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Precaliente el horno a 200 °C ✓ Cuando el aceite tenga la temperatura indicada, fría las tajadas de carne, en tandas, hasta que adquieran un tono dorado por ambos lados (no deje que se quemen) ✓ Lleve las tajadas de carne al horno precalentado, hasta el momento de servir las (no deben pasar mas de 15 minutos)
<p>FUENTE: Blanca Dolly Tejada. <i>Administración de Servicios de alimentación</i>. Editorial Universidad de Antioquia. 2da edición. Medellín, Colombia. 2006</p>			

Ejemplos de fichas técnicas

PLATO:		CÓDIGO:	N.º PORCIONES:
ingredientes	gramos	Tiempo/temperatura	Observaciones
Valor Nutritivo			
Calorías		Dietas terapéuticas	
Proteínas			
Lípidos			
Glúcidos			
Fibra			
Otros			
Valores organolépticos			
Aspecto visual			
Textura			
Sabor			
FOTOGRAFÍA DEL PLATO			

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN		
Total obtenido	N.º porciones	Tamaño porción
Temperatura	Tiempo total elaboración	Tiempo cocción
Equipo		
PROCEDIMIENTO	PESOS/MEDIDAS	INGREDIENTES
Cualidades sensoriales		
FUENTE: Compendio de referencias prácticas. Depto Alimentos . ENyD. Oficina del Libro FEFMUR. Montevideo 2002		

TÉCNICAS PARTICIPATIVAS DE TRABAJO EN GRUPO

1. TÉCNICAS DE ANIMACIÓN Y PRESENTACIÓN

EL REGALO DE LA ALEGRÍA

Objetivo: promover un clima de confianza personal, de valoración de las personas y de estímulo positivo del grupo. Dar y recibir un feedback positivo en ambiente grupal.

Materiales: Papel y marcador, una sala con sillas de acuerdo al número de los participantes.

Desarrollo:

1. El coordinador forma los grupos y reparte el papel.
 2. Luego, hace una breve presentación: "Muchas veces apreciamos más un regalo pequeño que uno grande. Otras muchas, estamos preocupados por no ser capaces de realizar cosas grandes y dejamos de lado hacer cosas pequeñas aunque tendrían quizás un gran significado. En la experiencia que sigue vamos a poder hacer un pequeño regalo de alegría a cada compañero".
 3. El Licenciado en Nutrición invita a los funcionarios a que escriban cada uno un mensaje de este tipo a cada compañero. Mensaje que tienda a despertar en cada persona sentimientos positivos respecto a sí mismo.
 4. El animador presenta sugerencias, procurando animar a todos los que envíen un mensaje a cada compañero, incluso por aquellas personas por las que puedan no
-

sentir gran simpatía. Respecto al mensaje, debe ser muy concreto, especificado y ajustado hacia la persona a la que va dirigido, y que no sea válido para cualquiera; que cada uno envíe mensaje a todos, aunque alguno no le conozca a fondo, en todos podrá encontrar algo positivo; procura decir a cada uno algo que haya observado en el grupo, sus mejores momentos, sus éxitos, haciendo siempre la presentación del mensaje de un modo personal; comunicando al otro lo que encuentra en él y que le permite ser más feliz.

5. Los participantes pueden si quieren firmar.
6. Escritos los mensajes, se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera. Se entregan a cada uno sus mensajes.
7. Cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

PRESENTACIÓN POR PAREJAS

Objetivo: presentar a los integrantes del grupo de funcionarios, y/o animar el mismo, al inicio de la propuesta de capacitación.

Desarrollo:

1. El Licenciado en Nutrición indica que todos los participantes se presentarán por parejas
2. Y explica que cada pareja debe intercambiar determinada información de interés para todos, en un breve tiempo estipulado. En caso de que los participantes ya se conozcan, pueden compartir información sobre por ejemplo: interés de capacitarse, expectativas de la propuesta de capacitación, gustos referidos al trabajo que desempeña. Es posible que no todos los integrantes del grupo se conozcan, dado porque son funcionarios nuevos en el grupo o porque pertenecen a diferentes sesiones, áreas o turnos, por lo cual la información a intercambiar puede relacionarse también a datos personales, entre otros: nombre, edad, datos vinculados al trabajo que realice, gustos y preferencias.

3. Luego de cumplirse el tiempo estipulado, cada integrante deberá expresar la información recogida en plenario, de forma general, sencilla y breve.
4. El coordinador debe estar atento para animar y agilizar la presentación.

VARIACIONES: «PRESENTACIÓN SUBJETIVA»

Sugerido para aplicar a nivel de un grupo que se conoce bastante, para lograr animar al mismo y no generar resistencias. Con el mismo desarrollo descrito anteriormente, pero en este caso cada persona se compara a un animal o cosa que identifica de alguna manera rasgos de su personalidad, como pueden ser características propias en su desempeño laboral (por ejemplo: se compara "con una hormiga porque le gusta estar ocupado todo el tiempo y andar de un lado a otro"). Y explica la razón de su comparación. Es posible que el compañero exprese en plenario la comparación de su pareja en forma oral, o mediante la actuación (por ejemplo: presenta en forma de mímica, imitando al animal que su compañero seleccionó) y el plenario debe identificar el animal representado, y después explica porqué el compañero se identificó con ese animal).

En el caso de que el Licenciado en Nutrición considere pertinente, en un grupo animado y que los participantes se conozcan mucho, la conformación de las parejas puede ser entre los participantes que más se conocen entre sí, dando un minuto para que cada uno piense con qué animal comparará a su pareja, sin comentárselo a la misma. Posteriormente se realiza la representación en plenario, aportando los datos básicos y la comparación, en forma de mímica o solo con palabras, utilizando el mismo desarrollo de la técnica ya descrito, según la forma elegida.

Se recomienda explicar las consignas claramente en relación a: conformación de las parejas, datos a intercambiar, y ejemplificar comparaciones posibles. Si se selecciona que la técnica se proceda con actuación, es mejor ex-

presarlo recién en el momento de iniciar la presentación, para hacerlo más impactante.

EL AMIGO SECRETO

Objetivo: crear en el grupo un clima de compañerismo e integración.

Material: pequeños papeles.

Desarrollo:

1. El primer día del curso de capacitación, se solicitará a cada participante que escriba en un papel su nombre, alguna característica personal y expectativas del curso.
2. Se colocan todos los papeles escritos en una bolsa y se mezclan.
3. Cada participante extrae un papel, sin mostrarlo al resto, verificando que no corresponda a su nombre. Y el nombre escrito será su "amigo secreto".
4. Al tener todos los participantes su "amigo secreto", el Licenciado en Nutrición explica que durante el período de duración del curso, deberán comunicarse con su "amigo secreto" de manera que éste último no lo identifique. Que se pretende con esta forma de comunicación levantar el ánimo de una manera fraternal y simpática, reconocer sus aportes, realizar críticas constructivas, entre otros, sin perjudicar a ningún compañero. Por lo tanto, cada uno observará a su "amigo secreto", comunicándose los días planificados para el curso o cualquier otro que el compañero considere, enviando una nota u objeto, desarrollando imaginación y creatividad. Utilizando diversas estrategias para hacerlo llegar, ya sea por intermedio de otro participante, o ubicándolo en lugares estratégicos posibles de encontrar por el compañero. Debe existir cooperación de todos, es decir sin delatarse los amigos correspondientes.

5. El último día del curso, se descubren los amigos secretos. Al azar, pasa un participante y opina quién cree que es su "amigo secreto" y el motivo. Luego se descubre si acertó o no, manifestándose el verdadero "amigo secreto", y luego éste último deberá descubrir a su "amigo secreto", y así sucesivamente hasta encontrar todos los participantes.

Si el Licenciado en Nutrición lo considera conveniente, puede incluirse como participante de la técnica para alcanzar los mismos objetivos propuestos.

LOS REFRANES

Objetivo: presentar a los integrantes del grupo de funcionarios, y/o animar el mismo, al inicio de la propuesta de capacitación.

Materiales: tarjetas que contienen fragmentos de refranes populares, o sea cada refrán se escribe en dos tarjetas, el comienzo en una de ellas y su complemento en otra. Utilizando refranes populares vinculados con alimentos, preparaciones de alimentos o aspectos relacionados a un servicio de alimentación y nutrición.

Desarrollo: ésta técnica se utiliza en combinación con la "Presentación por parejas".

1. Se reparten las tarjetas entre los participantes, y se les propone que busquen al compañero que tiene la otra parte del refrán.
2. Al encontrarse cada pareja deberá intercambiarse la información a utilizar en la presentación.

2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS GENERAL

«LLUVIA DE IDEAS” O “TORBELLINO DE IDEAS”

Es una técnica en la que los funcionarios expresan con absoluta libertad todo lo que se les ocurra a propósito de un tema o como solución a un problema dispuesto por el coordinador. Sin ningún análisis ni filtro sobre su calidad, se anotan en la pizarra. Sólo al final, cuando se agota la producción de ideas, se realiza una evaluación de las mismas.

Objetivo: La tormenta de ideas permite poner en común los conocimientos u opiniones que los participantes tienen, descubrir conceptos nuevos, resolver problemas o superar el conformismo y la monotonía.

Desarrollo: El coordinador debe plantear claramente una pregunta, explicitando el objetivo que se busca. La pregunta debe permitir que los funcionarios respondan desde su experiencia. Las ideas se expresan con independencia de su calidad; no se valorará ninguna idea hasta que se diga la última frase; se recomienda asociar libremente las ideas propias con las ya expuestas; cuantas más intervenciones, más posibilidades de encontrar posibilidades válidas; los turnos de palabra se concederán de manera indiscriminada. A medida que los participantes expresan sus ideas, el coordinador las registra. Si el objetivo de la aplicación de la técnica es conocer la opinión del grupo en relación a un tema, el registro puede realizarse como surge, en forma desordenada. Al recabar todas las ideas se discute para seleccionar las que sintetizan la opinión de la mayoría del grupo o se elaboran conjuntamente las conclusiones.

En caso de que se pretenda diagnosticar o analizar diferentes aspectos de una situación o problema, las opiniones se registrarán con cierto orden.

DISCUSIÓN DIRIGIDA

Consiste en un intercambio de ideas entre los funcionarios que previamente han trabajado sobre un tema que puede analizarse desde distintas posiciones. No conviene utilizarla en grupos de más de veinticinco personas.

Objetivo: se centra en profundizar en los conocimientos mediante un análisis crítico de los temas y estimular la comunicación interpersonal, la tolerancia y el trabajo en equipo.

Preparación: días previos a la aplicación de la técnica el Licenciado en Nutrición decidirá el tema a tratar en función de los intereses del grupo y elaborará una información que contenga toda la información que pueda ser de utilidad para los funcionarios. Les facilitará, además, varias preguntas preparadas para iniciar y guiar la discusión y fijará la fecha de la misma.

Desarrollo: Facilitará la participación si el coordinador va solicitando sus opiniones, concediendo los turnos de palabra y permitiendo las aclaraciones que vayan surgiendo. A medida que se agoten los comentarios, el conductor realizará un resumen de lo tratado, para finalizar con una visión de conjunto, sin inclinarse nunca a favor de una u otras opiniones.

ESTUDIO DE CASOS O MÉTODO DE CASOS

Objetivo: permite llegar a conclusiones o a formular alternativas en relación a una situación o problema determinado. Se sugiere utilizar para analizar un aspecto concreto de un tema. Es sumamente útil para llegar a concluir en tareas concretas del grupo de trabajo.

Materiales: lápices, marcadores, papel o pizarrón.

Desarrollo:

1. El Licenciado en Nutrición prepara un resumen sobre una situación o problema vinculado con la temática a desarrollar, bajo la forma de un «caso» particular. El mismo debe ser expuesto con toda la información

necesaria para desarrollar una discusión por parte de los participantes.

2. El «caso» se expone oralmente o por escrito
3. Se trabaja con el grupo de funcionarios.
4. Todos los participantes en base a la exposición, discuten el caso presentado, aportando ideas, posibles soluciones o interpretaciones.
5. Se realiza la discusión. De acuerdo a dichos aportes se realizará una conclusión final.
6. Al finalizar la discusión, se efectuará una síntesis, ordenando los problemas y las soluciones sugeridas, analizando su viabilidad.
7. Con el grupo se seleccionarán las soluciones o conclusiones que se consideren correctas. Luego se reflexiona sobre la relación de este "caso" y esta "solución" con el funcionamiento real del servicio.

EL DOMINÓ

Objetivo: Que el grupo en forma amena, discuta y analice la relación entre dos tipos diferentes de elementos (efectos-causas, positivos-negativos, principales-secundarios, etc.). Es posible utilizarla para el tratamiento de cualquier temática, de acuerdo al contenido que se desee dar.

Materiales: tarjetas de 20 por 10 centímetros y cinta adhesiva.

Desarrollo: basado en los mismos principios y mecánica del juego del dominó, con la variante de que si el grupo es numeroso las fichas se distribuyen en grupos y no individualmente.

1. Se colocan las tarjetas como fichas de dominó, divididas en dos, un elemento en cada lado (si se pretende relacionar efectos con causas, se coloca en un lado un efecto y en otro una causa, sin que necesariamente tengan entre ellos esa relación), es recomendable que los elementos sean de colores diferentes, por ejemplo

todos los efectos sean de un color y las causas de otro. Los elementos pueden ser escritos o con imágenes recortadas o dibujadas. El número de fichas preparadas dependerá de la temática seleccionada.

2. Se distribuyen la misma cantidad de fichas entre los participantes individualmente o por grupos.
3. Inicia el juego cualquier participante o grupo que tenga una ficha doble (en las dos partes el mismo elemento). Se recoge la ficha doble y se pega en el pizarrón o cartelera.
4. Se continúa en orden, igual que en el juego de dominó, hacia la izquierda. El participante o grupo que sigue debe colocar por ejemplo un efecto que corresponda a esa causa, o la causa de ese efecto, dependiendo de la primera ficha, y se coloca junto a esta. El participante o grupo deberá explicar el motivo de esa relación. Si el plenario está de acuerdo se deja. En caso de no estar de acuerdo, se genera una discusión entre todos, y en caso de no aceptarse ese participante o grupo pierde su turno. Y así se continúa el juego sucesivamente.
5. Si el participante o grupo no tiene ninguna ficha que corresponda, pasa el turno al siguiente. Gana el participante o grupo que primero se queda sin fichas.
6. Luego el Licenciado en Nutrición dirige una discusión de síntesis sobre los diferentes elementos ubicados. Para ello el tema seleccionado para aplicar la técnica debe dominarlo. Y como coordinador deberá animar la técnica permanentemente, generando el dinamismo y amenidad característica de un juego. A su vez es importante realizar síntesis parciales, para lograr afirmar en el grupo los conocimientos, exigiendo que todas las opiniones se expliquen y analicen.

¡LOTERÍA!

Objetivo: aclarar dudas, reafirmar el manejo de un tema o evaluar la comprensión del mismo. Es conveniente aplicarla con el estudio ya iniciado de una temática.

Materiales: láminas de papel o cartones grandes, lápices de colores.

Desarrollo:

1. Utilizando las mismas reglas lotería (o bingo) se preparan láminas o cartones grandes, de cincuenta por sesenta centímetros, donde se dibujan nueve cuadros, en los mismos se combinan los diferentes nombres, palabras o conceptos de la temática seleccionada. Las palabras deben combinarse diferente en cada uno de los cartones. Los mensajes deben ser cuidadosamente planificados y elaborados.
2. Se elaboran una serie de tarjetas con definiciones o reflexiones, o preguntas que corresponden a una de las palabras que se encuentran en los cartones de la lotería.
3. Debe aparecer una tarjeta por cada palabra que aparece en el cartón.
4. Se distribuyen individualmente o grupalmente, en función de la cantidad de integrantes del grupo participante, y a cada uno se le entrega un cartón, el participante o el grupo que lo complete primero gana. Puede hacer de ficha cualquier objeto.
5. El Licenciado en Nutrición es el que «canta» (o lee) cada una de las tarjetas.
6. En el caso de trabajar en grupo, todos los integrantes deben estar de acuerdo en la respuesta, para ello el profesional cuando «canta» debe dar un tiempo para decidir si tiene la respuesta o no.
7. Al momento de que un participante o grupo complete su cartón, se para el juego, y se revisa si las respuestas han sido correctas, repasando las tarjetas. Se realiza una breve discusión para aclarar las dudas y reforzar los conocimientos. Es fundamental que al coordinar la técnica, se revise el desarrollo de la misma para enfatizar elementos dudosos o que necesitan profundizarse.

3. TÉCNICAS DE ANÁLISIS CON ACTUACIÓN

SOCIODRAMA

Objetivo: permitir demostrar elementos para el análisis de cualquier tema, basado en situaciones o hechos del trabajo cotidiano. Es posible utilizarlo para comenzar a trabajar un tema, como diagnóstico, o para conocer lo que se sabe en relación al mismo. Para profundizar en el aspecto de un tema. O al finalizar el estudio del mismo, como conclusión o síntesis, para conocer la comprensión del mismo o evaluar lo trabajo durante el proceso de capacitación.

Desarrollo: es una actuación, en la que se emplean gestos, acciones, palabras. Mediante ésta técnica se representa algún hecho o situación de la labor cotidiana, que posteriormente será analizada.

1. Se selecciona la temática a tratar. Es importante tener claro el tema a presentar y el motivo de representarlo en un momento determinado.
2. Los participantes dialogan sobre el tema, en relación a conocimientos, vivencias, y comprensión del mismo.
3. Se realiza la historia o argumento. Ordenando todos los hechos y situaciones presentadas anteriormente por los participantes. Para acordar luego: como se actuará (el orden de presentación de los diversos hechos), los personajes de la historia, los participantes que representarán cada personaje y el momento de actuación de cada uno.
4. Se efectúa un ensayo.
5. Se presenta el sociodrama. Es importante hablar con voz clara y fuerte, moverse y realizar gestos, impidiendo que las palabras sean lo único de la actuación. Utilizar algunos materiales fáciles de conseguir, que faciliten y hagan amena la actuación. En caso de ne-

cesitar emplear letreros grandes de tela o papel, para indicar lugares o momentos de la actuación.

6. Se retoma la presentación con la discusión sobre el tema tratado.

CUENTO DRAMATIZADO

Objetivos: Aporta elementos para el análisis de un tema seleccionado, o para profundizar sobre el mismo. Posibilita observar a lo largo del tiempo, el desarrollo de un problema aportando una visión histórica en el servicio.

Desarrollo:

1. Se redacta un cuento o una historia, en relación a cualquier tema general. Para ello es fundamental dominar muy bien la temática, y ubicar si es posible los momentos históricos más importantes.
2. Se escoge una cantidad de participantes, de acuerdo al número de personajes de la historia, para representarla en forma de mímica, mientras el Licenciado en Nutrición o uno de los funcionarios va leyendo el cuento.
3. Luego de haberlo ensayado, se presenta al grupo.
4. Siguiendo los mismos pasos que otras técnicas de actuación, como el Sociodrama, se efectúa la discusión.

LAS ESTATUAS

Objetivo: permite expresar la idea colectiva que un grupo tiene sobre un determinado tema. Se puede utilizar: como diagnóstico, para iniciar el estudio de un tema, para trabajar un aspecto del mismo, o para evaluar, conocer lo que se comprendió, al finalizar el estudio.

Desarrollo: es la elaboración colectiva de una figura con varias personas, que representa un tema a través de la actuación muda y sin movimiento. Se trata de colocar a todo el grupo destinatario de la capacitación, o algunos de sus participantes, en determinadas posiciones, para que transmitan un mensaje. Ésta técnica se caracteriza que todos los integrantes del grupo participan en su elaboración.

No se necesita de ninguna preparación previa, lo único que es fundamental de antemano es seleccionar el tema. Los temas a representar por lo general, se deben basar en ideas o conceptos o en la manera de comprender temas más generales.

1. Se selecciona la temática
2. El Licenciado en Nutrición, coordinador de la técnica, solicita a algún compañero que coloque en estatuas su idea sobre la temática.
3. El compañero llama a participantes del grupo que necesita, y los ubica en las posiciones que considera representan mejor su idea sobre la misma temática, y luego explica el motivo de ponerlos así.
4. El coordinador solicita al resto de los participantes que opinen, y si alguien desea añadir o cambiar algo a la figura.
5. Sale otro compañero que agrega otras estatuas y explica el motivo de sus cambios.
6. Nuevamente el coordinador, solicita la opinión del resto del grupo y si alguien desea cambiar o agregar algo a la figura.
7. Así se continúa hasta que al final todos estén de acuerdo con la idea sobre el tema escogido, expresado en las estatuas. La figura final es realizada por el trabajo colectivo de todos los participantes.
8. Se inicia la discusión, analizando la manera que comenzó y los motivos de acuerdos y desacuerdos con los cambios realizados. También se analiza el motivo de acuerdo del grupo con la figura final y lo que significa esta idea en la vida cotidiana del grupo.

Es posible emplear la figura final para elaborar posteriormente un afiche o dibujo que luego se pueda utilizar.

4. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

RECONSTRUCCIÓN

Objetivo: Analizar la capacidad de organización de un grupo y analizar el papel del liderazgo en el trabajo.

Materiales: Papel y lápiz para cada participante, papel grande y marcadores.

Desarrollo:

1. Se forman grupos (cuatro como máximo)
2. El Licenciado en Nutrición presenta la creación de un nuevo sector del servicio por ejemplo y el grupo debe realizar una propuesta y acordar el objetivo del mismo, y algunas de las tareas a desarrollar.
3. Los participantes tienen un tiempo estipulado para llegar a tomar una/s decisión/es.
4. Una vez agotado el tiempo, se pasa al plenario, donde cada uno expone las conclusiones a las que llegaron escritas en un papelógrafo.
5. No es necesario entrar a discutir el contenido de las conclusiones, lo central de esta técnica es reflexionar sobre:
 - En qué se fundamentaron para llegar a determinadas conclusiones.
 - Como se organizaron para trabajar
 - Las dificultades para tomar decisiones
 - El coordinador registra lo expresado por los grupos, para obtener conclusiones y orientar la discusión colectiva. Es conveniente vincular y analizar la forma de decisiones, la participación del conjunto, el nivel de conocimientos, de organización con la dinámica habitual del trabajo.

MIREMOS MÁS ALLÁ

Objetivo: apoyar al grupo para organizarse, ordenar y planificar su trabajo a la hora de ejecutar actividades concretas.

Materiales: Hoja y lápiz para cada participante, pizarra ó papelógrafo.

Requiere bastante tiempo y puede aplicarse en varias sesiones.

Desarrollo:

1. Cada participante responde por escrito a una pregunta preparada de antemano por el Licenciado en Nutrición, en relación a su organización, su grupo de trabajo, o su servicio.
2. Se forma en grupo o en caso de ser numeroso en subgrupos y nombran coordinadores, para que pongan en común las respuestas y hagan un modelo ideal. Este modelo sería detallado.
3. En caso de subgrupos: se reúnen los coordinadores, donde cada uno presenta su modelo ideal escrito en la pizarra. Quien coordina los grupos debe ir anotando todo lo que hay en común y aspectos que puedan faltar.
4. En base a la discusión de cada modelo, se puede elegir uno por ser el que reúna la mayor cantidad de cualidades o por ser factible de llevar cabo.
5. Centrándose en el modelo elaborado por el grupo o en el elegido, se comienzan a detallar las necesidades más urgentes para resolver en el servicio y las tareas posibles de efectuar.
6. Luego se elabora un plan posible para cumplir con otras tareas y alcanzar el modelo ideal (acciones, controles, evaluaciones, responsables...), luego se precisan esas acciones.
7. Con un plan elemental se precisan las acciones inmediatas con la siguiente guía:

- Qué se va a hacer,
- para qué,
- cómo,
- quienes,
- con qué medios,
- cuando,
- donde,
- plazos.

LA BARAJA DE LA PLANIFICACIÓN

Objetivo: Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación en un plan de trabajo concreto a efectuar en el servicio.

Materiales: Tarjetas grandes (15 x 25 cm.) en las que se escriben los pasos de un proceso de planificación, como si fueran naipes de una baraja.

Desarrollo:

1. Se divide a los funcionarios en grupos de cuatro personas cada uno.
2. Se elabora un juego completo de cartas para cada grupo, y uno adicional.
3. Se barajan todas las cartas y se reparten nueve a cada equipo, dejando las restantes al centro. Cada equipo debe deshacerse de sus cartas repetidas y tener nueve cartas distintas en la mano (o sea, los nueve pasos básicos para la planificación).
4. Se juega como en un juego de baraja (naipe): un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, hacia arriba, tomando la de encima del grupo. Sólo se puede cambiar una carta cada vez. Si el grupo de la izquierda necesita esa carta que está arriba la toma, si no saca la que sigue del grupo y se descarta de una repetida. Y así se continúa.

5. Una vez que el grupo tenga las nueve cartas diferentes deberá ordenarlas de acuerdo a lo que creen debe ser los pasos ordenados del proceso de planificación.
6. Cuando cualquiera de los grupos considera que su escalera está bien ordenada dice: Escalera. El coordinador actuará como juez haciendo que el resto del grupo descubra si hay o no errores.
7. Al descubrirse un error el grupo que ha propuesto debe reordenar su baraja. Se debe discutir el orden propuesto por cada grupo para poderlo defender y sustentar frente al resto.
8. El primero de los grupos que restablece el orden correcto es el que gana. Se discute en conjunto y el porqué del orden de cada paso de la planificación.

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE UNA TÉCNICA DE TRABAJO EN GRUPO

En una escala de 1 a 5 califique de acuerdo con el grado de cumplimiento. 5 corresponde a un cumplimiento total y 1 indica incumplimiento.

	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1. TIEMPO	Dispongo de tiempo suficiente para emplear ésta técnica?					
2. FACTIBILIDAD	Dispongo de los medios auxiliares necesarios o podré conseguirlos?					
3. EFICIENCIA	Ésta es la mejor manera de utilizar el tiempo de que dispongo?					
4. AUTOCONFIANZA	Me siento capaz de manejar ésta técnica?					
5. MOTIVACIÓN PERSONAL	Me agrada planificar, y coordinar ésta técnica?					
6. DESTINATARIOS	El tamaño y la madurez del grupo, y el nivel de conocimientos de los funcionarios son adecuados para aplicar ésta técnica?					
7. RELEVANCIA	Es la técnica adecuada al Programa de Capacitación planificado?					
8. EFECTIVIDAD	Contribuirá a lograr los objetivos propuestos?					

Interpretación total del puntaje:

- Si obtiene un puntaje entre 40 y 31: la técnica de trabajo en grupo seleccionada es MUY APROPIADA.
- Si obtiene un puntaje entre 30 y 21: la técnica de trabajo en grupo seleccionada puede utilizarla pues es MEDIANAMENTE APROPIADA.
- Si obtiene un puntaje entre 20 y 15: y no dispone de otra técnica emplee la técnica de trabajo en

grupo seleccionada, pero reforzándola con adecuados materiales, pues es POCO APROPIADA.

- Si obtiene un puntaje por debajo de 14: la técnica de trabajo en grupo seleccionada NO ES APROPIADA, busque otra que se adecue mejor a sus necesidades.

Adaptada de fuente bibliográfica: *Manual de técnicas para una estrategia de comunicación en salud*. OPS/OMS. 1985