

SUPERVISION Y TRABAJO SOCIAL _____

Jorge Arturo Sáenz F.¹

Al analizar el diseño administrativo aplicado al manejo de recursos institucionales, se logran diferenciar dos relaciones básicas: una asociada a las funciones administrativas, entre las cuales se logra desarrollar objetivos de la organización, formas de planeación y modelos de control. De igual forma se identifican las relacionadas con el manejo del recurso humano en las cuales, la dotación de personal, permite a las instituciones disponer de personal calificado, y una vez contratados, su uso eficaz depende del oportuno manejo de la dirección. Este último concepto está relacionado con incentivos y clima organizacional.

De igual manera, se presenta la supervisión como el ejercicio de influencia entre seres humanos en un espacio laboral, flujos de poder, tipos de papeles básicos de supervisión, conflictos y sus estrategias de resolución; y ante todo, la importancia que se deriva en términos de satisfacción laboral, al poder un ser humano cubrir sus necesidades e intereses, en un proceso de supervisión, en el cual se deben cumplir no sólo con las metas de las organizaciones, sino también, con la motivación personal.

Al revisar la literatura sobre este tema, se logra apreciar como en Trabajo Social, la supervisión se ha conceptualizado como la interacción de los profesionales en un proceso educativo, de crecimiento personal y profesional, en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, objeto de atención de nuestra profesión.

Este artículo busca poner en discusión una función básica del ejercicio profesional, y ofrecer alternativas de cómo poder evaluar el desempeño, acompañado de una realimentación que permita hacer los ajustes en el desarrollo laboral del gremio.

1. LA SUPERVISION EN LA ADMINISTRACION

Señala Brown y Moberg (1992) que se puede definir supervisión "como la interacción directa entre los individuos de la organización, con el propósito del

¹ Licenciado en Trabajo Social; Máster en Administración de Negocios; Profesor Escuela de Trabajo Social, Universidad de Costa Rica.

desempeño del trabajo y la consecución de objetivos”.

Para Davis y Newstrom (1993), Hampton (1991), Koontz, O'Donnell y Wehrich (1989), en la teoría administrativa se establece un claro vínculo entre supervisión y cumplimiento de objetivos, eficiencia y eficacia, la obtención de un producto o servicio y la satisfacción que se deriva en el trabajador al lograr las metas personales y de la organización.

Ahora bien, si se ubica dentro de la dirección estratégica, se puede establecer una relación fundamental entre supervisión, metas y participación. Esta última, percibida como apropiada y significativa, que involucra valores, capacidades y expectativas del supervisor y el supervisado. Además, permite orientar el trabajo profesional en áreas estratégicas de las necesidades organizacionales, expresando las metas en términos claros y operativos. Lo anterior facilita la comprensión de los profesionales en metas razonables, cuya compensación está ligada a la productividad de una manera comprensible.

Esta concepción estratégica se percibe como más efectiva en resultados, al plantear una amplia participación en todo el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, el profesional puede moldear su sistema de control, para establecer congruencia entre metas personales y de la organización, además de disminuir su resistencia a este tipo de sistemas, al contar con información oportuna y precisa.

De igual manera, al analizar el aporte de la reingeniería, se afirma que el resultado del rendimiento obtenido en nuestras instituciones, es consecuencia de la fragmentación del diseño administrativo que ha limitado la innovación y creatividad del ser humano. Señala este enfoque que al realizarse supervisión, se asume que el personal a cargo no tiene tiempo ni inclinación para hacer el seguimiento y el control, que carecen de conocimiento para la toma de decisiones (Hammer y Champy, 1994), lo cual obliga al supervisor a desempeñar un rol de educador y no de entrenador, dado que la educación aumenta la perspectiva y la comprensión de las tareas o responsabilidades a ejecutar. Si se traduce a Trabajo Social, un supervisor debería prestar atención en la explicación del por qué de un fenómeno social, y no a entrenar a su subalterno en aspectos operativos de la profesión.

La reingeniería le traslada al profesional, la responsabilidad de trabajar para la organización y no para el supervisor. Lo anterior lleva a replantear conceptos como bases de poder, comunicación, seguridad profesional, valores, ética, entre otros.

Un elemento básico que se reitera en la tarea de supervisar, es que el enfoque que cada uno de nosotros seleccione, está influenciado por nuestra personalidad e historia de vida, lo cual obliga al supervisor a tener muy presentes estas condiciones, por cuanto es responsable del uso eficaz del recurso humano. Es un modelo de comportamiento y ejerce una función de influencia para actuar de acuerdo con las políticas y objetivos de nuestras organizaciones. En caso contrario, si el supervisado no tiene confianza en las cualidades de quienes establecen las normas, pueden surgir conflictos tanto hacia las metas como hacia las personas que las establecen.

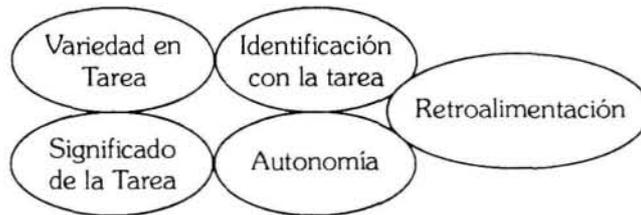
2. COMPLEMENTARIEDAD DEL CONTROL Y LA SUPERVISION

De acuerdo con Chiavenato (1992), el control consiste “en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y las premisas establecidas. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores, para rectificarlos y evitar su repetición”. Se establece una asociación entre trabajo realizado y resultados, que puede reflejarse en fórmulas, informes estadísticos, entre otros. Puede visualizarse en la aplicación de un proceso de dotación de personal a puestos calificados de una determinada institución, o en el análisis de presupuestos de un programa o proyecto.

La supervisión trasciende la mera revisión de estos tipos de control para poder establecer entre el supervisor y el supervisado una relación empática, de realimentación, que propicie la búsqueda de soluciones oportunas y creativas a los problemas o desviaciones detectadas en el control de procesos. Asimismo, permite desarrollar adecuadamente las oportunidades localizadas en común para la conformación de ideas innovadoras en los programas.

Estas ventajas de la supervisión, logran que el profesional se sienta satisfecho por su trabajo y desarrollo personal, y se supere la percepción del control como un recurso coercitivo o de mayores implicaciones, como seguidamente lo apunta Hasenfeld (1991):

“Las mediciones de eficiencia, tales como el número de casos y su tamaño, el costo de los servicios, los índices de admisión y de alta de los usuarios, son, indirectamente, mucho más restrictivos de la autonomía profesional, porque desvían la atención de la consecución de efectividad en el servicio, por el simple hecho de puntuar elevadamente estas mediciones de eficiencia”.



Se puede asegurar que el desempeño profesional de un Trabajador Social refleja esas dimensiones, y que deberían estar asociadas con la calidad de vida en el trabajo¹, y traducidas en condiciones favorables del medio laboral para las personas, entre las cuales la supervisión se convierte en una herramienta básica para obtener satisfacción. Si lo anterior no sucede en algún centro de trabajo, en los cuales los profesionales juegan un papel fundamental en la prestación de los servicios, se puede preguntar qué está sucediendo, y asociar la respuesta a la gestión de supervisión.

El manejo de los programas sociales es complejo, y más al tomar en cuenta las condiciones anotadas sobre reducción de recursos económicos y otros. Solo que, lo mencionado tiende a ser mucho más complejo si la supervisión pierde su dimensión y se convierte en un recurso de control. Hasenfeld (1991) es puntual cuando afirma que “los administradores y supervisores juzgan y evalúan a sus colegas con base en su gestión, en vez de basarse en metas puramente profesionales”. Apuntaría además, que esas metas profesionales están ligadas a la misión institucional y cuyos aportes y logros se puedan concretar cuantitativa y cualitativamente. Sin perder de vista el demostrar el costo-beneficio de los programas sociales en la población atendida y su impacto para el desarrollo socioeconómico del país.

5. NECESIDAD DE UN MODELO DE SUPERVISION EN TRABAJO SOCIAL

Los distintos profesionales que han incursionado en este tema, coinciden que la naturaleza del ejercicio profesional requiere de un supervisor que sea un educador cuya fundamentación sea la motivación como preocupación inicial del aprendizaje y oriente a sus supervisados en la administración oportuna de los programas de Bienestar Social. Estas apreciaciones ofrecen las características

¹ Se entiende por Calidad de Vida Laboral (C.V.L.) el carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Busca emplear las habilidades más avanzadas del empleado y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades, asociado con el empleo, la tecnología. (Davis; Newstrom, 1993)

básicas que pueden incorporarse en el perfil ideal de un supervisor. La siguiente pregunta es cuán necesario es recomendar un modelo de supervisión. Creo que cada institución debe formular su propia propuesta metodológica de supervisión. Un claro intento se obtiene de la lectura del trabajo "La supervisión y la satisfacción laboral del Trabajador Social en la Caja Costarricense de Seguro Social", elaborado por Jiménez y otras (1994), en el cual se establecen una serie de estrategias para instituir un modelo y que incluya entre otros: capacitación, dotación de recursos financieros y materiales, incentivos, estímulo a la creatividad y producción científica.

Este artículo demuestra que la gestión de supervisión está asociado con otras funciones administrativas del recurso humano, y que tienen que ser propias a la naturaleza del trabajo a desarrollar por cada institución. Pensar en una receta no es prudente; el supervisar demanda una actitud abierta, comprensiva, humana y ante todo, solidaria. Busca que cada Trabajador Social pueda obtener satisfacción en el cumplimiento de su rol profesional, el cual puede lograrse si en la supervisión se toman en cuenta los valores cuantitativos y la traducción cualitativa del resultado diario de trabajo con seres humanos.

Además de comprender la ubicación de nuestra profesión inmersa en un ambiente turbulento, de cambios diarios, de demandas no cubiertas, sumado a los problemas éticos que podríamos enfrentar en el uso de las tecnologías de información debe, cada grupo de colegas, formular este modelo basado en las condiciones laborales vía incentivos, en la producción de programas o proyectos, la capacidad de manejo presupuestario, tipo de población atendida, condiciones de capacitación, entre otros. El supervisor debe ser un maestro responsable de la preparación del grupo profesional depositario de los programas de Bienestar Social de los próximos años, al tomar en cuenta que el proceso de supervisión tiene un componente importante del control y cumplimiento de las metas organizacionales, así como elementos asociados con el desarrollo profesional y personal en una relación de supervisado y supervisor.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BEN-ZION, COHEN (1987). "The ethics of social work supervision revisited". Rev. Social Work. 32 (3), 194-196.

BROWN Y MOBERG (1992). Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral. 2 ed. México: Editorial Limusa.

CHIAVENATO, IDALBERTO (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. 2 ed. México: McGraw-Hill.

DAVID Y NEWSTROM (1993). Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. 8 ed. México: McGraw-Hill.

ECHEVERRIA C., MARIA LUISA [s.a.]. La supervisión. San José, Costa Rica.

ECHEVERRIA C., MARIA LUISA (1969). Curso de Supervisión Avanzado. San José, Costa Rica: Escuela de Trabajo Social, UCR.

HAMMER Y CHAMPY (1992). Reingeniería. México: Editorial Norma.

HAMPTON, DAVID (1991). Administración. 3 ed. México: Editorial McGraw-Hill,.

HARKNESS, DANIEL; HENSLEY, HARRIET (1991). "Changing the focus of Social Work Supervision: effects on client satisfaction and generalized contentment". Rev. Social Work. 36 (6), 506-512.

HASENFELD, YEHESEKEL (1991). Organizaciones al servicio del hombre. México: Fondo de Cultura Económica.

JACOB H., ROSA MARTA (1985). El diagnóstico educativo en la supervisión del Trabajo Social. Documento para el curso de Supervisión a personal graduado de Trabajo Social. Costa Rica: Escuela de Trabajo Social, UCR.

JIMENEZ Y OTRAS (1994). La supervisión y la satisfacción laboral del Trabajador Social en la Caja Costarricense de Seguro Social. Costa Rica: CENDEISS, C. C. S. S.

KOONTZ, O'DONNELL, WEIHRICH (1989). Administración. 8 ed. México: McGraw-Hill.

MARDONES, LEONOR (1962). Supervisión en Trabajo Social. Washington: Unión Panamericana, Secretaría General O.E.A.

STEINER, GEORGE (1993). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. México: CECSA.