



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**SUPERVISION FORMATIVA; ALTERNATIVA PARA LAS
MICROORGANIZACIONES**

TRABAJO RECEPCIONAL:

Taller de intervencion profesional

**“ADMINISTRACION INTEGRAL Y DESARROLLO DEL
FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES”**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADAS EN TRABAJO SOCIAL PRESENTAN:

**GODINEZ CARRILLO VICTORIA
ROSAS CABRERA LUZ ALBA**

DIRECTORA DE TRABAJO RECEPCIONAL:

LIC. JULIANA RAMIREZ PACHECO



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Victoria Godínez Canallo

FECHA: 07 Agosto 04

FIRMA: Victoria Godínez Canallo

AGRADECIMIENTOS

Gracias por su amor, apoyo y comprensión.

A mamá y papá: Blandina Carrillo
Rodolfo Godínez

A mis hermanos: Rodolfo
Alicia
Rosa Ma.
Sergio
Cutberto
Gabriel

Y a mis sobrinos queridos.

Los Amo

Orlando Zentella
Para ti amor, que me apoyas,
aconsejas y sobre todo sé que
cuento contigo.

Te amo

A mi amiga: Luz Alba Rosas
T.Q.M

Y a Josefina Sánchez que
siempre me apoyo y aconsejo

Con respeto y admiración.

A mi asesora: Lic. Juliana Ramírez Pacheco

A mi jurado revisor: Mtra. Laura Ortega

Lic. Esther Reyes

Lic. Ma. de los Angeles Rodríguez

Lic. Francisco Calzada

Gracias por su intervención profesional y personal para
el cumplimiento de mi meta.

¡Lo he logrado!
Vicky Godínez

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Luz Alba Rosas
Cabrera

FECHA: 09 Agosto 04

FIRMA: [Firma]

AGRADECIMIENTOS

Un profundo agradecimiento a mi familia por su cariño, confianza y apoyo, que me impulsaron en todo momento para alcanzar mi meta.

Los Amo

Luz

A todos mis amigos muchas gracias por haber estado siempre conmigo (Vicky que no se rompa nunca ese pacto).

Agradezco a mis sinodales y muy en especial a la Lic. Juliana Ramírez Pacheco por brindarnos su experiencia y conocimiento.

INDICE

Introducción

Capítulo I

Supervisión

1.1 Bases conceptuales de la supervisión	1
1.2 Enfoques de la supervisión	3
1.3 Supervisión administrativa como mecanismo de control	7
1.4 ¿Supervisión de control y/o formativa?	16

Capítulo II

Supervisión formativa

2.1 Tipología de supervisión formativa	19
2.2 Elementos de la supervisión formativa	24
2.3 Principios de la supervisión formativa	31
2.4 Características de la supervisión formativa	32
2.5 Supervisión formativa; diversos enfoques profesionales	35
2.5.1 Enfoque de Trabajo Social	36
2.5.2 Enfoque Psicológico	37
2.5.3 Enfoque Pedagógico	39
2.6 Escenarios donde tiene aplicación la supervisión formativa	39
2.6.1 Instituciones	41
2.6.2 Organizaciones sociales	52

Capítulo III

Supervisión formativa en las microorganizaciones

3.1 Actores principales; interrelación supervisor-supervisado	58
3.2 Supervisor interno	59
3.2.1 Perfil del supervisor formativo	60
3.2.2 Funciones del supervisor formativo	62
3.2.3 Limitaciones del supervisor formativo –debilidades y fortalezas-	65
3.3 Efectos de la supervisión formativa	67
3.3.1 Impulso al cambio dentro de las microorganizaciones	67
3.3.2 Crecimiento de los actores y la microorganización	70
3.3.3 Importancia de la supervisión formativa dentro de las microorganizaciones	71

Capítulo IV

Reflexiones en torno a la supervisión formativa en las microorganizaciones

..... 73

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

Desde su origen la supervisión se ha situado como un instrumento de control y vigilancia, cuyo propósito consiste en que el supervisado realice una tarea en forma eficiente, lo cual implica un simple acto de mando por parte del supervisor y una dependencia del supervisado.

Lo referido anteriormente justifica la necesidad de concebir a la supervisión como una forma de estímulo, que toma en cuenta la opinión del supervisado utilizando el proceso de comunicación en un doble sentido (horizontal-vertical y de retroalimentación). Es a partir de aquí donde ésta deja de ser un instrumento puramente de control y se transforma en una función de análisis, investigación, de mejoramiento y desarrollo personal y profesional orientado a enriquecer y motivar el autoconocimiento para que la organización tenga mayor productividad y para que el trabajador crezca como persona.

Considerada un proceso exclusivo para las escuelas, grupos y comunidades, la supervisión formativa se ha caracterizado por ser poco apreciada o ignorada en las microorganizaciones que no han descubierto los múltiples beneficios que ésta trae consigo, empero ésta constituye un vehículo de asesoramiento, guía y orientación por parte del supervisor y ofrece la posibilidad de compartir experiencias, conocimientos y retos. Mediante el apoyo mutuo en la toma de decisiones, reduce los riesgos implícitos y permite de esta manera manejar las acciones en forma más eficiente y exitosa.

Por lo general, en el ámbito empresarial la supervisión es concebida y empleada como un mecanismo que regula el rendimiento de su sistema y la adecuación de sus objetivos, sin tomar en cuenta que ejecutada desde un enfoque formativo la supervisión provee una amplia gama de opciones y alternativas que tienden a

reducir tanto la realización de actividades rutinarias, como una adopción de actitudes conformistas por parte del personal y; por ser diferente en cada situación empresarial, los supervisados necesitan de una capacitación permanente acorde a los aspectos prioritarios para el supervisado, el supervisor y empresa. Por tal motivo se determinó realizar un estudio monográfico que considere a la supervisión formativa una alternativa que estimula, motiva y genera el crecimiento personal, el desarrollo profesional y facilita el logro de los objetivos dentro de las microorganizaciones y de esta manera analizar a la supervisión como medio generador del potencial humano en las microorganizaciones.

Para lograr el fin señalado es conveniente presentar el siguiente estudio desde la perspectiva general a lo particular en sus distintas fases. La primera fase se refiere a la recolección de datos, la cual consiste en la exhaustiva búsqueda de fuentes que permiten el estudio y revisión detallada del tema, esta tarea se apoya en una clasificación temática y en el manejo de técnicas documentales como las fichas bibliográficas, hemerográficas, de análisis y de contenido. En este sentido para abordar el primer capítulo del tema de supervisión es necesario remitirnos a un escenario de conceptos básicos y diversos enfoques que nos permiten diferenciar, precisar y rescatar los aspectos más relevantes que se presentan en la supervisión formativa.

La siguiente fase de análisis y reflexión, toma en cuenta la retroalimentación a partir de sesiones de análisis y reflexión, lo cual significa estudiar en forma intensiva cada una de los elementos de la supervisión formativa que la sustentan como una alternativa viable de crecimiento al interior de las microorganizaciones. El desarrollo de esta etapa es muy importante pues a partir de la inducción que lleva implícita la selección de información, la discusión y el análisis se puede ubicar a la supervisión formativa. Estos aspectos son

fundamentados a través de concentrados, cuadros comparativos y la correlación de información teórica de diversos autores y empresarios conocedores del tema.

De manera que en el segundo capítulo, la supervisión formativa se desarrolla desde los elementos que la componen, los principios básicos que la sustentan, los tipos y enfoques profesionales en los cuales se apoya. Por otro lado la formación profesional del trabajador social permite a éste ser el encargado de impulsar dicha supervisión en escuelas, grupos y comunidades, pero el reto a vencer es intervenir en un ámbito en el que no se ha contemplado la posibilidad de emplear a la supervisión formativa como una alternativa de crecimiento y transformación para el ser humano. Las microorganizaciones son uno más de los espacios donde el trabajador social puede aplicar todos los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que posee y ser el precursor que guíe el camino de la supervisión formativa al interior de las mismas.

Asimismo, en el tercer capítulo será indispensable establecer los actores que intervienen en la supervisión formativa; así como la función que deberá desempeñar el supervisor de manera interna, ya que éste se convierte en la piedra angular que permite a los supervisados y a la microorganización en general impulsar el cambio y de esta manera mejorar la dinámica de trabajo, ya que la supervisión no será estrictamente de control y propiciará un equilibrio profesional y personal.

Finalmente, en el cuarto capítulo se llega a reflexiones generales que permiten demostrar la utilidad de la supervisión formativa, mediante la fase de elaboración de una propuesta, este momento consiste en la presentación de una serie de reflexiones que integran los diferentes hallazgos y recomendaciones así como las sugerencias y aportaciones del estudio monográfico dirigido a las microorganizaciones, pero sobre todo da cuenta de

las aportaciones que pueden ser retomadas en la práctica profesional de los trabajadores sociales.

CAPITULO I

SUPERVISION

1.1 BASES CONCEPTUALES DE LA SUPERVISION

En muchas ocasiones nos preguntamos ¿qué es la supervisión?, en la historia el término supervisión se ha utilizado de acuerdo al enfoque del autor y según la implementación que se le da.

"La palabra supervisión surge con la idea de vigilancia hacia los demás, proviene de los vocablos *sobre* y *ver* "mirar a desde lo alto". Su origen semántico se ha determinado como el ejercer alta inspección, la persona que tiene mayor jerarquía".¹

Actualmente, son muchas las disciplinas que la emplean y la conceptualizan; algunas de ellas la consideran un mecanismo de control; tal es el caso de la Administración, otras la visualizan, no sólo como un simple acto de mando, sino como una construcción en la que supervisor-supervisado desarrollan la capacidad de realizar aprendizajes significativos. Un claro ejemplo es el Trabajo Social que considera a la supervisión como el proceso ideal que involucra a los actores que participan en ella, en un proceso de enseñanza-aprendizaje (retroalimentación); y establece la construcción de la realidad, para conocerla y transformarla; transformado a su vez a todo aquel que esta inmerso en el proceso. De tal forma que no se centra únicamente en el producto o resultado laboral; sino que ayuda a convertir la experiencia de los participantes en una fuente de perfeccionamiento laboral y personal, de reflexión sobre la práctica y mejora de resultados. Razón más que suficiente para abordar a la supervisión desde esta postura y perspectiva.

¹ Etna Ma. del Carmen Meave Partida. *La Metodología de la supervisión y la asesoría profesional en Trabajo Social*. Etme Ediciones. Colección T.S. México, D.F., 1997. p. 5

Para responder a la interrogante planteada inicialmente es preciso conjuntar una serie de conceptos y seleccionar de éstos las opciones que contengan el enfoque profesional de Trabajo Social y que a su vez nos permita analizar y retomar los elementos más significativos para elaborar una definición propia. La supervisión para:

MARGARET WILLIAMSON	TERESA SHERIFF
"Supervisión es un proceso dinámico de capacitación, mediante el cual trabajadores directamente responsables de la ejecución de alguna parte del programa, reciben individualmente la ayuda de un funcionario designado a tal fin para que lleguen a aprovechar en la mejor forma posible sus habilidades y conocimientos y perfeccionen sus aptitudes, de suerte que ejecuten sus tareas de un modo más eficiente y con una satisfacción cada vez mayor para ellos mismos y para la agencia." ²	"Proceso educativo –administrativo de aprendizaje mutuo entre el supervisor y supervisado, en el que ambos son sujetos del proceso, tratando de que los dos sean portadores de una educación liberal. En el que se aprenden a desarrollar habilidades, capacidades y conocimientos en el Trabajo Social, con la finalidad de éste, lo que se refleja en el mejoramiento y cambio de los mecanismos de trabajo." ³
CARLOS ARTEAGA	MARIA JOSE AGUILAR
"La supervisión es un proceso dinámico permanente; educativo, administrativo y técnico que permite al supervisor y supervisado visualizar los problemas en el área de trabajo e implementar, estrategias de intervención profesional." ⁴	" La supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación de carácter administrativos y educativos; que lleva a cabo una persona en relación con otros, sobre los cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar competencia y asegurar la calidad de los servicios." ⁵
ETNA MA. DEL CARMEN MEAVE	NATALIO KISNERMAN
"La supervisión es un proceso educativo y administrativo que orienta, guía, capacita, instruye, dirige, mejora los métodos de trabajo, toma en cuenta los sistemas de prestigio y simbolismos, planea conjuntamente con su equipo de trabajo, coordina, implementa e implanta programas. Para ayudar a su equipo a crecer. Desarrollar habilidades y perfeccionar aptitudes, forma y avalúa permanentemente, asegura servicios de calidad y eleva el nivel profesional a través del proceso enseñanza –aprendizaje." ⁶	"Proceso de reflexión crítica sobre la práctica profesional y una práctica en sí, en tanto utiliza un conjunto de estrategias y tácticas de intervención para lograr determinados objetivos en una situación de aprendizaje." ⁷

² Margaret Williamson. *Supervisión en Servicio Social de Grupos*. Editorial Hvmanitas, Buenos Aires, 1967. p. 35

³ Teresa Sheriff. *Supervisión en Trabajo Social*. Buenos Aires 1973. p. 26

⁴ Carlos Arteaga Basurto. *Manual básico de supervisión para trabajadores sociales*. México, 1991. p. 5

⁵ María José Aguilar Idáñez. *Introducción a la supervisión*. Editorial Lumen. Colección Política, servicios y Trabajo Social. Buenos Aires, 1994. p. 32

⁶ Etna Ma. del Carmen Meave Partida. *La Metodología de la supervisión y la asesoría profesional en Trabajo Social*. Etna Ediciones. Colección T.S. México, D.F., 1997. p.36

⁷ Natalio Kisnerman. *Reunión de Conjurados*. Lumen-Hvmanitas, Buenos Aires, 1999. p. 25

Con base en lo anterior, se establece que la supervisión no es un método, ni un ejercicio unidireccional de transmisión de conocimientos. Esta debe entenderse como un proceso que implica asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisados en la práctica.

Por ello, podemos decir que, la supervisión es un proceso educativo-administrativo que analiza, dirige y encauza las funciones y actividades de todo supervisado con el fin de cubrir los objetivos -personales, profesionales y organizacionales- planteados que permite establecer la relación armónica entre el supervisor-supervisado y la organización.

1.2 ENFOQUES DE LA SUPERVISION

Hoy en día la supervisión se muestra como un proceso, desde un enfoque administrativo y educativo, más complejo y lleno de desafíos. Por lo que el profesional que la utiliza como medio puede trabajar en los niveles más variados de una organización e institución; desde el nivel de supervisión hasta el de alta gerencia. En cada organización la supervisión soluciona problemas, dimensiona recursos, planea su explicación, desarrolla estrategias, y diagnostica situaciones, evalúa o reorienta procesos por lo que el supervisor que ha tenido éxito en una organización lo puede tener en otra.

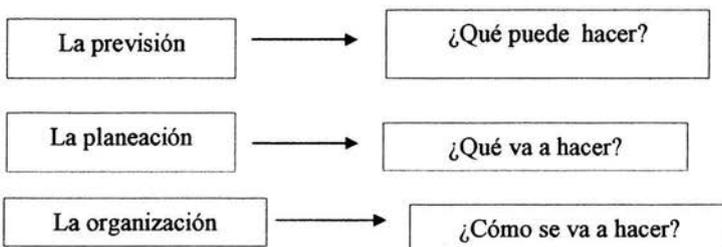
Dado que la supervisión forma parte del proceso administrativo es conveniente definir dicho proceso y al mismo tiempo explicar de manera concisa en qué consiste cada una de sus funciones o fases.

Se llama proceso administrativo a la secuencia que pasa de una etapa a otra, en forma progresiva y coherente, pretende convertir los recursos disponibles para un área o departamento en un resultado final útil. Se considera de importancia porque prevé una aportación para el ejercicio de la administración y diferencia el trabajo de los administradores o supervisores, de los supervisados.

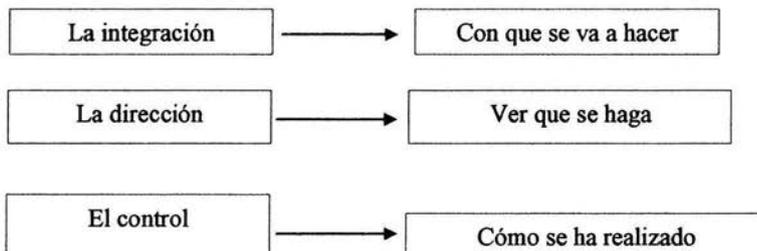
La administración de una institución u organización requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas, a las que se les denomina fases del proceso administrativo. Si bien varían sus designaciones, estas fases son ampliamente reconocidas tanto por eruditos académicos como por los gerentes profesionales.

Como resultado de una previa investigación documental en el presente estudio monográfico se determinó emplear las siguientes fases y elementos del proceso administrativo. Las fases se dividen en mecánica y dinámica.

La fase mecánica se conforma por:



Mientras que la fase dinámica se conforma por:



a) La previsión: "Es el elemento en que se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos deseados. Todo esto en condiciones futuras, siempre basadas en lo que revele una investigación."⁸

⁸ Lic. Ma. Guadalupe Arceo Lagunas. *Apuntes de la asignatura de: Teoría del Trabajo Social VII*, ENTS-México, D.F. UNAM, 1998.

b) La planeación: Es la primera función que deberá realizar el supervisor dentro del proceso administrativo, implica proyectar en forma consciente la acción futura. Es un proceso intelectual que requiere de mucho tiempo, atención y dedicación, para establecer los resultados deseados y la forma en que se pretende lograrlos.

A pesar de estar orientada hacia el futuro, se deben tener en cuenta los hechos e informaciones relevantes del presente y el pasado, para elegir entre diversas alternativas durante el curso de acción aquellas que presenten un alto grado de éxito en la consecución de los fines que asigna la institución.

c) La organización: Es la estructura técnica de las interrelaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actitudes de los elementos materiales y humanos de un organismo social; con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

De esta forma, la organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

d) La integración: significa obtener y articular los elementos materiales y humanos, que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración, obtiene, coordina y conserva los elementos materiales y humanos que se forman por la planeación y la organización.

e) La dirección: Es aquel elemento en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador ejercido basándose en decisiones, ya sean tomadas directamente, con más frecuencia,

delegando dicha autoridad y vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Tiene su "hacer propio". La esencia de la administración es coordinar, no se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar; por ello la dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben de subordinar y ordenar todos los demás elementos, se prevé, planea, organiza, integra y controla solo para el bien de realizar. Es difícil separar las actividades de dirección y supervisión, siendo una modalidad o fase de un sistema o proceso administrativo, pero para el propósito que nos ocupa diremos que la supervisión se ubica entre esta etapa y el control.

f) Control: Es una función administrativa de verificación para determinar si se están llevando a cabo o no los planes establecidos, el progreso apropiado hacia los objetivos y la toma de decisiones apropiadas donde sea necesario para corregir cualquier desviación.

El control en muchos casos sirve para medir los logros, comparándolos con los objetivos y metas propuestas. El proceso de control se basa en medir el desempeño de los supervisados y tomar acción para corregir las desviaciones y normas inadecuadas; es importante vigilar si los objetivos se están logrando o si existe algún abuso en la autoridad delegada.

Por otro lado nos referimos al proceso educativo-administrativo cuando se establece el aprendizaje mutuo entre el supervisor y el supervisado, en el que ambos son sujetos del proceso y tratan de ser portadores de una educación, en donde se aprenden a desarrollar aptitudes, habilidades, capacidades y conocimientos, mismos que se reflejan en el mejoramiento y cambio de las actitudes y mecanismos de trabajo.

Desde el enfoque social, la supervisión como proceso educativo se encuentra en primer término, ya que las funciones que de ella se derivan son de mayor peso

e importancia sobre las del proceso administrativo; al considerar que es un proceso donde cada uno de los sujetos están inmersos en esta relación que se da de manera horizontal y en la que cada integrante comparte diferentes experiencias, conocimientos y retos al establecer una relación de enseñanza – aprendizaje dinámica.

El proceso enseñanza–aprendizaje que se presenta en la supervisión tiene como objetivo lograr una intención correctiva de parte del supervisor y que en esta intervención se tenga la capacidad de reconocer y diagnosticar el problema a través de la investigación que permita planear y ejecutar la capacidad de educación social, mediante la aplicación de métodos y técnicas necesarios, para adquirir la madurez de la autocrítica y lograr efectos de promoción social de la población con quien se trabaja.

La supervisión es una forma de aprendizaje, se trata de aprender a traducir en acción las proposiciones teóricas que componen el cuerpo de conocimientos de la profesión. Es una acción de aprendizaje que trata de capacitar, guiar, determinando modificaciones necesarias para adecuarlas a los objetivos propuestos, sin descuidar las situaciones y condiciones de cada uno de los supervisados, organización o institución y hasta del mismo supervisor.

1.3 SUPERVISION ADMINISTRATIVA COMO MECANISMO DE CONTROL

En el ámbito organizacional, la supervisión es una función que deriva de una de las fases del proceso administrativo: el control, el cual tiene su origen en las ciencias administrativas con el desarrollo de la revolución industrial. Es en la producción industrial en serie y en fábrica, en los países de Venecia e Inglaterra en donde se desarrollan el control de costos, los inventarios, la medición de la

labor de los obreros, la organización técnica del trabajo y la supervisión de los tiempos de producción.

Que desde la fábrica e industria la supervisión haya pasado a la gerencia (dirección), se debe en gran parte a que en las empresas de producción de bienes, los tiempos, la fuerza de trabajo, los productos, los resultados y los costos de fabricación se miden de manera cuantitativa. De tal forma que se imponen estilos de supervisión verticales inducidos, impositivos y dictatoriales, que no forman, sino exigen, y que no aportan, sino demandan.

Actualmente, la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos propuestos por las organizaciones e instituciones y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos. Por lo que el control es una función clave del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Mientras que la supervisión es un proceso que se emplea con el fin de mantener el control y cuantificación de las actividades por parte de la organización que implica involucrar a todos los participantes en una tarea para lograr los objetivos fijados.

Supervisión de control

Se ha visto que el propósito básico de la función administrativa, es convertir al personal en una fuerza de trabajo eficiente. A continuación se mencionan diferentes conceptos expuestos por algunos estudiosos de la Administración, que nos muestran la forma en que algunas organizaciones llevan a cabo la supervisión.

Es importante mencionar que la selección de estos autores radica en la concordancia de que todos ellos han reducido a la supervisión a un mecanismo controlador. Donde el supervisor vigila, controla y ejercer presión en el supervisado y lo percibe como una persona sin motivación para el trabajo.

De ahí que Raymond J. Burby dice: "El adiestramiento es, tal vez una de las funciones más importantes del supervisor, la comprensión es la parte más esencial del proceso de aprendizaje. Esto se refiere tanto a tareas simples como a las complicadas. Se debe estar seguro de que el empleado comprenda claramente las instrucciones sobre cómo debe rendir su labor y que también comprende de que modo su tarea se relaciona con los objetivos de su empresa."⁹

H. Paul Ecker señala: "el supervisor, como el nivel administrativo más cercano al trabajador, se ha convertido en uno de los elementos más importantes de la administración, él tiene la responsabilidad de guiar a sus trabajadores para ver que los objetivos de la administración sean realizados a plenitud."¹⁰

Para Louis V. Imundo, "en términos generales, se consideran supervisores a las personas que supervisan a otras en forma directa. Son el primer nivel en la escala administrativa.

La supervisión del personal es una parte vital del proceso administrativo. Los supervisores son administradores. Su principal responsabilidad es hacer que las personas cooperen para cumplir las metas explícitas de la organización. La supervisión de personas es, con poco lugar para dudas, el aspecto más complejo y difícil de la administración. En la actualidad, como probablemente nunca antes, la supervisión de personas en todos los niveles de la organización,

⁹ Raymond J. Burby. *Supervisión de personal, instrucción programada*. Editorial Fondo Educativo Interamericano, México 1970. p. 34

¹⁰ H. Paul Eker. *Manual para supervisores*. Editorial Diana, México, 1980. p. 13

enfrenta desafíos intensos y recibe mayor atención e hincapié. Los supervisores ya sea que trabajen en alguna fábrica, oficina, sean trabajadores técnicos y manuales son el enlace técnico entre la estructura de la administración y la estructura operativa de cualquier organización."¹¹

Con la opinión de César Ramírez Cavassa se complementa este enfoque, pues señala que "el supervisor es el elemento operativo del medio, es el enlace básico para la empresa entre la alta dirección y el elemento ejecutante, por sus funciones de orientación, coordinación, control y supervisión de las actividades y trabajos diversos en relación con las directrices de los niveles superiores. Su actuación es de abajo hacia arriba y viceversa por lo tanto sus conocimientos deben encuadrarse en el nivel medio que abarca los conceptos básicos inherentes a la planificación y toma de decisiones de los ejecutivos, y la ejecución real de las tareas a nivel de los operarios, y que básicamente su objetivo y toma de conciencia debe ser aumentar la productividad e incrementar la eficacia en el trabajo, pero sin sacrificar el bienestar del individuo, tratando por el contrario de integrar al trabajador a la empresa o institución."¹²

Conceptualización de control

Una fase esencial para la organización y que consiste en asegurarse de que el sistema de las organizaciones funcione, es el control. Dada la importancia que éste representa y el enfoque que éstas le atribuyen, es conveniente citar la postura de algunos autores.

Toda organización implica obtener los recursos necesarios tanto humanos como materiales, y ordenarlos e integrarlos de tal manera que las personas dentro de la organización puedan llevar a cabo las tareas asignadas y lograr los resultados deseados. Esto debe realizarse en plazos fijados, dentro de presupuestos financieros, la calidad deseada y mediante métodos y procedimientos dispuestos por las normas de la organización.

¹¹ Louis V. Imundo. *Manual del supervisor efectivo, supervisión*. Editorial Calsa, México 1984. p.15

¹² César Ramírez Cavassa. *Curso para supervisores de producción*. Editorial Limusa, México 1986. p.7

El trabajo de hacer esto recae en el rubro de control; complementa las funciones administrativas y asegura que los planes y objetivos se lleven a cabo durante un periodo de tiempo y se mantengan bajo las condiciones deseadas.

El control está más asociado a verificar la calidad de productos, existencias de recursos, etcétera. Es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Por lo que para Stephen Robbins el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".¹³

James Stoner define el control administrativo como: "el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".¹⁴

Mientras que para Henry Fayol, citado por Melinkoff, el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".¹⁵

Una vez analizada la información anterior se determinó que la relación que existe entre el control y la supervisión, se basa en los siguientes aspectos:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

¹³ Stephen Robbins, Stephen y De Cenzo, David. *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*. México, 1996. p. 654

¹⁴ James Stoner; Freeman, R y Gilbert, D. *Administración*. Sexta Edición. México, 1996. p. 610

¹⁵ Ramón Melinkoff. *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo. Caracas, 1990. p. 62

En tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados.

Y finalmente, a través del proceso de control se deben planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

En conclusión, podemos decir que el control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se lleve a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Tipos de control

El control es una función del proceso administrativo que se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que siempre deben estar funcionando en una empresa, bajo estas circunstancias consideramos necesario identificar los tipos de control que existen dentro de la organización y establecer el patrón de mando generado en cada uno de ellos.

George Terry en su libro "Principios de Administración" expone tres tipos de control: el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

Control preliminar, "tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado."¹⁶

¹⁶ George Terry y Flankin Stephen. *Principios de administración*. Editorial Continental. México, 1999. p. 67

Es deseable debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mejor funcionamiento del mismo.

Control concurrente, "se presenta durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas."¹⁷

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera personal, éste debe verificar de forma concurrente las actividades del empleado para corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan la operación e indica porque es el error.

¹⁷ Op. cit.

Control de retroalimentación, "se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable."¹⁸

El control de retroalimentación implica reunir algunos datos, analizarlos y se regresar los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Áreas de desempeño del control

Las organizaciones como unidades sociales con finalidad específica están planeadas y estructuradas deliberadamente, revisan y controlan constante y autoconscientemente sus objetivos además se reestructuran de acuerdo con los resultados. Controlar, significa medir y evaluar el desempeño en cada área organizacional, efectuar la acción cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la misma.

El control tiene muchas áreas de desempeño, todas las unidades en las que se divide una organización necesitan ser controladas, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la organización. Entre las áreas del control dentro de las organizaciones públicas, sociales y privadas se consideran las siguientes:

¹⁸ Op. cit.

Dentro del *área de producción* se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

En el *área administrativa* también existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones del administrador se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que estos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud. Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los administradores ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Dentro de una empresa debe existir otro tipo de control, como es el control de costo en el *área de finanzas*. Entre una de las labores de un buen administrador está el ahorrar en costos, es decir, no acarrear elevados gastos en la producción. Este control consiste en buscar la causa por la que se presentan desviaciones en los costos estándar por unidad. El gerente puede hacerse diferentes preguntas: ¿se han incrementado los precios de los materiales?, ¿se utiliza la mano de obra de manera eficiente?, ¿necesitan los empleados capacitación adicional?. La alta administración debe identificar en qué puntos radica el control.

Además de las áreas antes mencionadas, podemos hablar del control de correspondencia. En toda empresa se redactan documentos legales que, en

algunos casos, van dirigidos a otras organizaciones nacionales e internacionales, mayormente redactado por el "staff" legal de la compañía. Este tipo de control consiste en verificar cuidadosamente los documentos, debido a que las declaraciones llevan consigo mucho prestigio y autoridad de la organización.

1.4 ¿SUPERVISION DE CONTROL Y/O FORMATIVA?

Aunque con mayor profundidad en el siguiente capítulo, hacemos hincapié en que la supervisión no sólo se refiere a control y/o corrección, sino también existe una tendencia dirigida al crecimiento y desarrollo personal y profesional que involucra el aspecto de supervisión formativa, es importante mencionar que, concebida de este modo la supervisión no rompe con la acción controladora, ya que no existe una verdadera oposición entre una y otra, pues todo acto controlador tiene un componente formativo por pequeño que sea, y por el contrario, todo acto de supervisión formativa, aunque su finalidad consista en contribuir a la mejora, supone un acto previo de valoración o de clasificación. Por lo que consideramos que la supervisión encierra en sí ambas facetas, sí bien en diferente grado y forma.

La supervisión formativa es dinámica y sus periodos deben ser largos para que se pueda conocer su incidencia. Por otra parte, la supervisión formativa debe abrir su actuación y de esta manera llegar a todos los sectores interesados, no sólo al sector docente o directivo sino a la administración, agentes sociales e incluir a los empresarios. Pues cada uno de estos agentes son sectores interesados, y cada uno percibe la realidad de manera distinta por lo que no se puede considerar desde una sola perspectiva, de una clase de agentes sino de todos aquellos que se encuentren involucrados y de una o de otra manera resulten afectados.

El aprender es un proceso que se construye entre supervisor y supervisado, como los sistemas que interactúan enseñando-aprendiendo recíprocamente, realimentándose mutuamente en la práctica. La supervisión aparece así como una construcción en la que supervisor-supervisados desarrollan una capacidad de realizar aprendizajes significativos en una amplia gama de situaciones y circunstancias. El proceso de supervisión implica, involucrar a todos los participantes en una tarea para lograr los objetivos; un aprender, un crecer, aprendiendo de y con otros. La labor formativa se sustenta desde determinadas tomas de posición frente a lo social, lo educativo y lo institucional.

Consideramos que la supervisión formativa es el proceso educativo-administrativo que permite de manera conjunta el crecimiento y equilibrio personal y profesional del supervisor-supervisado; propone y facilita la transición hacia un nuevo sistema al interior de las instituciones y organizaciones. En consecuencia, con la ayuda de la supervisión se consigue la autorreflexión profesional y el mejoramiento del propio trabajo.

CAPITULO II

SUPERVISION FORMATIVA

La supervisión como función inherente a los sistemas educativos ha experimentado una evolución histórica determinada por los cambios que han tenido lugar en el desarrollo social y por su reflejo directo en las políticas y sistemas educativos.

Para buscar el origen de la supervisión educativa es preciso investigar los primeros modelos de organizaciones educativas de la antigüedad. Sin embargo, la supervisión es un quehacer de los sistemas educativos modernos y su función social aparece vinculada a los cambios sufridos en el mismo. Históricamente se sitúa a la Revolución Francesa de 1789 como el momento que define la aparición de la responsabilidad de la educación por parte del Estado, como un bien que se debe administrar equitativamente para todos los ciudadanos, a partir de este momento se institucionaliza la educación respecto a los fines sociales, convirtiéndose en un sistema educativo. La sociedad a través del Estado, asume procedimientos de seguimiento y control y la función de supervisión se sistematiza y profundiza.

El siglo XIX marca el apogeo de la supervisión escolar afirmándose en casi todos los países.

La supervisión no solo se empeña en conocer el sistema escolar sino también programa cómo transformarlo y perfeccionarlo. Se aborda desde la cultura del país en el que se desarrolla y desde el sistema político que la hace posible. La supervisión aunque con valores, modelos y métodos estables y universales, en cuanto a su justificación y actuaciones, tiene que adaptarse continuamente al

sistema político, administrativo, escolar, cultural e institucional y todo aquél en el que esté presente.

La supervisión formativa no sólo busca el conocimiento del sistema productivo de la organización y la institución para corregir desviaciones, sino que se empeña en su conocimiento para encauzarlo hacia sus objetivos, en caso de que no lo esté, y contribuye decididamente a su desarrollo. La supervisión formativa busca el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos, su propósito es mejorar la eficacia y la eficiencia de los servicios de ayuda, orientación, apoyo e impulso para que las instituciones, organizaciones, supervisores y supervisados puedan alcanzar sus fines, sin que nada perturbe el cumplimiento y desarrollo de las funciones que les son propias.

2.1 TIPOLOGIA DE LA SUPERVISION FORMATIVA

De las diversas variantes que forman parte de la supervisión formativa podemos destacar: la supervisión operativa en Trabajo Social, la asesoría profesional; la consultoría; y la orientación.

a) La supervisión operativa

La supervisión operativa en Trabajo Social es considerada como un proceso educativo administrativo que señala las técnicas operativas en la utilización de los métodos de trabajo social, cuyas funciones son dirigir, orientar, administrar, motivar, capacitar y guiar al trabajador social, para lograr el perfeccionamiento general de la aplicación teórico práctica de la profesión, y donde el supervisor trabaja simultáneamente en el proceso.

Se presenta de manera individual o grupal y su función puede darse generalmente dentro de una institución, pero también fuera de ella, y en cualquier organización existen diferentes niveles en la formación profesional.

- ❖ "La supervisión operativa es un proceso porque establece y precisa pasos a seguir para llegar al cumplimiento de los objetivos.
- ❖ Es tanto educativo como administrativo.
- ❖ Es educativo porque involucra un procedimiento de enseñanza aprendizaje; la motivación, la instrucción, la capacitación y la orientación, son técnicas operativas para el logro del proceso.
- ❖ Es administrativo porque permite establecer un procedimiento que planea, programa, dirige, ejecuta, controla y evalúa las metas propuestas optimizando su ejecución. A la vez la supervisión forma parte del proceso administrativo, porque programa, controla y evalúa las actividades y objetivos.
- ❖ El supervisor operativo debe ser el miembro del equipo de trabajo y sumarse al trabajo para formar parte del proceso con objeto de ser realmente operativo aunque guarda una jerarquía profesional dada la experiencia o nivel académico."¹⁹

A raíz de lo señalado, consideramos que tanto el supervisor como el supervisado deben desechar formas viejas de pensar y las rutinas estandarizadas que usan para solucionar problemas o cumplir con el trabajo. El hombre es el funcionamiento de la organización/ empresa. Sin embargo, ésta lo convierte en un individuo pasivo y apático, atento sólo al reloj y al que le interesa alcanzar objetivos y tareas establecidos; es rutinario e inflexible y depende de sus jefes. La supervisión formativa propone un camino diferente, responde a la vitalidad ante aquellos objetivos que corresponden a retos personales y profesionales, estimula el autodesarrollo y autocontrol y además facilita la comunicación. Por

¹⁹ Etna Ma. Del Carmen Meave Partida. *Apuntes, Teoría VI ENTS-México*, D.F., UNAM 1989

lo que el desarrollo de la institución u organización debe llevarse a cabo paralelamente con el desarrollo de sus supervisados y de todo el personal involucrado sin importar su disciplina.

b) La asesoría profesional

“Un asesor es el especialista a quien, por razón de oficio, le incumbe aconsejar, dictaminar, informar o ilustrar con su opinión o parecer, sobre materias o actividades que requieran dictamen o resolución, un consejero suficientemente capacitado en determinada materia, que debe expedirse sobre cualquier tema de su especialidad, cuando se solicita dictamen, informa su opinión”.²⁰

Se entiende por asesoría profesional al proceso de enseñanza- aprendizaje que se efectúa entre profesionales, y se observa de manera horizontal con la característica de que el asesor, debe ser un perito o experto en su materia o especialidad.

Este proceso es de retroalimentación mutua, sin embargo, al presentarse entre profesionales, es más elevado por el contenido de sus proposiciones y se da de manera individual o grupal dentro de una institución, o de manera particular.

- ❖ La asesoría profesional es un proceso de enseñanza-aprendizaje: debido a que sigue pasos o lineamientos de características educativas pero a un nivel profesional.
- ❖ Su acción se ejecuta de manera horizontal, ambos asesor-asesorado tienen el mismo lineamiento en su formación académica. El asesor deberá tener mayores niveles sobre su especialidad, materia o campo.
- ❖ Es un proceso retroalimentador tanto para el asesor, como para el asesorado.

²⁰ Ezequiel Ander Egg . *Diccionario de Trabajo Social* 1982. p. 38

- ❖ La asesoría se presenta de manera individual o grupal, es decir se atiende en forma personal o en grupos.
- ❖ La asesoría puede funcionar dentro de una institución o también de manera privada o particular.
- ❖ Sus funciones son: capacitar en alguna tarea, área o campo específico;
- ❖ Orientar en algún aspecto específico.

c) La consultoría

"Es un conjunto de actividades del consultor que ayudan al individuo a percibir, a comprender y actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente, es sobretodo un experto en procesos a nivel individual, interpersonal y de grupos." ²¹

El concepto de consultoría en ocasiones es sinónimo de asesoría. La consultoría en cuanto a hipótesis se refiere, es muy similar a muchos tipos de asesoría clínica y psiquiátrica, que ponen énfasis sobre todo, en que el sujeto descubra por sí mismo, cuáles son sus problemas y qué debe hacer para resolverlos.

Dichas hipótesis fundamentan también muchas teorías de supervisión y delegación en el sentido de que un jefe orientado hacia el desarrollo debe crear, para sus supervisados situaciones en las que éstos pueden aprender a resolver problemas por sí mismos.

"La consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente, y a influir sobre ellos". ²²

²¹ Edgar H. Schein *Consultoría de Procesos; su papel en el desarrollo organizacional*, 1986. p. 9 y 161

²² Edgar H. Schein. *Definiciones de Consultoría* 1988. p. 21 y 35

d) La orientación

El papel de la supervisión no es nuevo en el área de las profesiones. En casi todas las actividades profesionales, un colega más experimentado y de mayor experiencia enseña "la profesión" a un colega principiante. Aunque la función de supervisión es vieja; el estudio sobre supervisión en orientación y asesoramiento todavía es relativamente nuevo (Bernard y Goodyear, 1998).

En este tipo de supervisión, el supervisor es responsable de asegurar la calidad de la atención profesional prestada a los clientes por sus supervisados y también es responsable por la calidad de las funciones administrativas de los servicios en orientación. La función administrativa incluye los esfuerzos del supervisor para entrenar, dirigir, coordinar, reforzar, y evaluar a los orientadores en el ejercicio idóneo de sus actividades profesionales. Asegurando así, que el desempeño del orientador sea eficaz y eficiente. La función del supervisor incluye también un esfuerzo para estimular el desarrollo de las competencias para el ejercicio de la profesión mediante la prestación de apoyo emocional e intelectual al orientador-supervisado, ayudándole además a enfrentar la tensión diaria en el ejercicio, el desaliento, la frustración y otras experiencias desafiantes.

Bradley en 1989; describió "la supervisión en orientación como un proceso en el cual un supervisor experimentado con el entrenamiento apropiado y la experiencia adecuada dirige a un profesional de la orientación novicio en el campo. Bradley definió la <<supervisión>> como... un proceso educativo continuado, en el cual la persona en el papel de supervisor entrena y educa a otra persona en el papel de supervisado para que adquiera las conductas propias de la profesión. Para lo cual se vale de la revisión y asesoramiento de las actividades ejecutadas por el profesional novicio." Otras nociones de la <<Supervisión en Orientación>> comunican el sentido de estimular y reforzar el

crecimiento personal y profesional, la interactividad entre los involucrados y la evaluatividad.”²³

2.2 ELEMENTOS DE LA SUPERVISION FORMATIVA

La supervisión formativa es un proceso educativo-administrativo de aprendizaje mutuo, en el que intervienen *el supervisor y el supervisado* y en el que ambos sujetos son portadores de conocimientos, retos y experiencias para el desarrollo integral de las personas e impulsan habilidades y capacidades que mejoran los mecanismos de trabajo. Se realiza con el personal debidamente capacitado en los distintos niveles y estructuras institucionales u organizacionales, de acuerdo a su ubicación, funciones y responsabilidades; e implica una orientación permanente del supervisado para hacer posible su progreso ocupacional y personal y conseguir por su intermedio el logro de los objetivos y metas impuestas.

De tal forma podemos decir que, no hay una labor tan importante compleja y exigente como la supervisión, ya que ésta no sólo reclama conocimientos y habilidades por parte del que la realiza, sino también un sincero interés y compromiso hacia los demás.

Como ya se mencionó, en el proceso de supervisión participan dos actores el supervisor y el supervisado, sin los cuales este no sería posible.

El supervisor

La práctica de la supervisión es una realidad situada en el espacio y en el tiempo y sus avances se deben a lo que han ido elaborando los profesionales que se llaman supervisores. “El supervisor es una persona que realiza una

²³ Jorge Dhabí Vera, *Supervisión en orientación, un enfoque Pedagógicamente Centrado*, Facultad de Humanidades y Educación Universidad de Zulia, 2003. p. 11

función para cuyo desempeño es necesario poseer algún tipo de conocimientos y de habilidades para colocar a las personas, los materiales, los ambientes y los propósitos, en una relación deseada".²⁴

El supervisor es aquella persona que con base en su capacitación está en condiciones de guiar un proceso de reflexión sobre la práctica (función formativa). Está capacitado para asumir este rol cuando tiene seguridad en sus conocimientos, lo que no implica rechazar otros, pero, cuidando de no generar confusiones en los supervisados; controla su propia personalidad en tanto es consciente de ser agente de un proceso que pretende, construir y reconstruir situaciones, modalidades y actitudes de aprendizaje.

"El supervisor es simplemente el estímulo, la fuerza que nos empuja a ser nosotros mismos. Facilita transitar el puente entre el hoy y el pasado reconstruido de la práctica y todo aquello personal latente que la práctica reactiva. Es un rol diferenciado en un plano horizontal de relaciones con los supervisados y es el que crea el clima propicio para la integración al equipo de trabajo, movilizándolo para actuar comprometida y responsablemente. Es quien orienta a la búsqueda, creación y movilización de los recursos".²⁵

Por tanto, un **supervisor formativo** no es la persona que controla y vigila el tiempo y la calidad con la que el empleado ejecuta su trabajo. El supervisor formativo es un guía, un orientador y es la clave de la comunicación adecuada en cualquier organización. Es un líder con la capacidad de comprender y apoyar a los empleados en situaciones laborales y/o personales; que trabaja conjunta y eficazmente con ellos por lo que obtiene y determina en gran medida, su éxito o su fracaso.

²⁴ Luis Arturo Lemus, *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Editorial Kapelusz, 1975. p. 213-214

²⁵ Natalio Kisnerman, *Reunión de conjurados; conversaciones sobre supervisión*, Editorial Hvmánitas, 1999. p. 50 y 51

El supervisado

Otro actor participante en el proceso de supervisión es el supervisado llamado también subordinado y cuyo término puede significar disgusto para algunos de los miembros del personal y gusto para otros, según la posición que ocupen en el escalafón jerárquico y de acuerdo al grado de satisfacción personal en el trabajo; ya que el término sólo sugiere orden. El problema de orden implica que todo subordinado depende de un superior o jefe, pero esta dependencia es relativa, ya que el subordinado depende de un superior y este a su vez es subordinado de otro superior o jefe.

Modalidades de la supervisión interna-externa

La dinámica vertiginosa del trabajo al interior de las instituciones u organizaciones, impone nuevas alternativas de supervisión mucho más ágiles y ejecutivas, llamadas modalidades de la supervisión entre las cuales se encuentran ubicadas *la supervisión interna y externa*, ambas empleadas con regularidad por las organizaciones privadas. En lo que respecta a las organizaciones sociales y públicas aplicar estos términos resulta poco familiar; pues, con frecuencia el campo de acción del supervisor se remite al aspecto interno, no obstante, esto no implica que la supervisión externa no pueda ser utilizada en este ámbito. Por lo que es necesario establecer la diferencia entre una y otra modalidad y rescatar la importancia que cada una de ellas tiene.

La supervisión interna, como su nombre lo indica es aquella que se desarrolla al interior de las instituciones u organizaciones. En ella el supervisor contribuye al desarrollo pleno de las funciones del supervisado, con el fin de optimizar y agilizar los servicios brindados detectando los problemas y desviaciones que se puedan presentar con respecto a las actividades ya programadas.

Por su parte la *supervisión externa*, es un elemento clave empleado para monitorear la integridad de las operaciones de una institución u organización y para tener la certeza de que sus procedimientos de control sean efectivos. El supervisor externo evalúa la efectividad de los sistemas de control que se aplican en la institución y desarrolla sugerencias o líneas de acción para mejorarlos en caso que sea necesario. Este tipo de supervisión debe realizarse por lo menos cada año de preferencia por una persona que no tenga relación con la Institución. Una definición sobre el *supervisor externo o consultor* es aquella que señala, "es un consejero cuyo propósito es compartir y reflexionar con el supervisado en relación al aprovechamiento de los conocimientos de manera rápida y eficiente; es un asesor que identifica y plantea retos y oportunidades clave y se concentra en todos los aspectos prioritarios que requiere el consultante o subordinado."²⁶

Lo anterior a través de reuniones mensuales grupales o individuales, en las que se sostienen entrevistas y pláticas de dos horas en las que se abordan los asuntos relevantes para el supervisado y se brinda retroalimentación.

Un claro ejemplo de la supervisión externa son *las reuniones de gabinete*, en donde los supervisados relatan brevemente la síntesis de su gestión semanal basados en un informe escrito anticipado y reciben rápidas indicaciones del supervisor sobre los criterios a seguir frente a los puntos críticos.

Otro ejemplo es el "coaching" (entrenamiento o preparación), en el que el supervisor asume un rol de orientador sobre los aspectos claves del trabajo del supervisado, y cuya ventaja sobre la supervisión tradicional (interna) apunta a las necesidades concretas del trabajo, se orienta por objetivos medibles y asigna al supervisado mayor protagonismo y autonomía en el proceso. El coaching ofrece nuevas posibilidades de gestión pero también introduce

²⁶ TEC International, *como obtener lo mejor de TEC, Guía para miembros* 1998. p. 2 -6

variables que no son fáciles de administrar ya que el supervisor debe lidiar con la imposibilidad de entrar en el terreno del supervisado, por que entonces perdería su carácter de coach, del mismo modo que el supervisado debe aceptar la soledad de su desempeño frente a sus problemas puntuales de trabajo.

Los procesos de influencia, sugestión y orientación propios del coaching presentan sutilezas vinculares que no todas las personas logran desarrollar en escenarios de fuerte presión y alta incertidumbre.

En el coaching no se trata de decirle a alguien qué es lo que debe hacer ni mucho menos cómo, porque eso sería restarle independencia y asumir que el supervisor puede remplazar al supervisado, lo que en la mayoría de los casos no es deseable ni posible. El gran desafío del coaching es reorganizar los puntos de vista del supervisado para que pueda desarrollar iniciativas autónomas, pero siguiendo parámetros de eficiencia compartidos.

Su mayor logro se encontraría en la capacidad de haber sostenido la motivación y el compromiso de las personas a fin de cumplir un plan muy exigente con la creatividad necesaria para resolver problemas inéditos, sin perder nunca el objetivo final.

Relación supervisor – supervisado

"Un jefe no es aquel que simplemente manda. debe ser un amigo mas de sus empleados que colabore en todo lo que ellos necesiten para sacar adelante su trabajo, así mismo, los subalternos se sentirán confiados y responderán con más ahínco a las tareas a las que fueron asignados ."²⁷

En algún momento de nuestra vida ha existido alguien que directa o indirectamente consideramos como jefe o supervisor. Lo sentimos así porque ejerce un mando que nos obliga a trabajar de una manera diferente, ya que

²⁷ www.gestiopolisi.com

debemos responder por algo que nos ha sido asignado y por lo cual se debe actuar de una manera seria y coherente.

Es conveniente dar algunos parámetros acerca de la idea de supervisar y cómo se manifiesta ésta en los líderes o supervisores que existen en una organización. Para iniciar, podemos definir a la supervisión como la instrucción e inspección que se ejerce sobre alguien y busca que se realicen labores a través de órdenes y disposiciones; en una organización debe entenderse no como algo que ejerza presión sobre los trabajadores, sino como la parte que más colabore para lograr los objetivos tanto individuales, como empresariales.

Un supervisor, por lo tanto, debe propender porque sus supervisados trabajen de la mejor manera y tengan todos los recursos necesarios a su disposición en el momento que lo requieran. Además, tiene que motivar y estimular las capacidades de cada individuo, apoyar sus ideas y destacar sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar.

Desafortunadamente, no todos los supervisores siguen este propósito. Así como existen algunos que tienen la facilidad de relacionarse con los demás y generan confianza, hay otros que no toleran el trato con sus supervisados y los determinan para sentirse dominantes al verlos como alguien que nunca estará a su "altura".

Sin embargo, el supervisado también debe poner de su parte para ganar esta confianza y encontrar en su supervisor un aliado incondicional para la consecución de sus propósitos. Recordemos que un cambio en la actitud de uno influye en la del otro y viceversa.

Si el supervisor observa que el supervisado trabaja bien, el primero se sentirá satisfecho y seguirá luchando porque esa tónica no cambie, o si el supervisado

siente que su supervisor lo trata mal, éste no hará su labor de la mejor forma al sentirse herido, desprotegido y sin alguien que lo apoye.

Es muy importante también que un supervisado tenga una buena imagen de su supervisor, ya sea por su prestigio o las condiciones profesionales y humanas que siempre ha mostrado. Esta confianza dará seguridad al supervisado quien estará de acuerdo con las disposiciones que tome el supervisor, él cual encontrará un clima de respaldo apropiado que redundará en beneficios para las dos partes.

Como condiciones que debe tener alguien que aspire a supervisar un grupo están las de ser responsable con el trabajo asignado, meterse en la mente del supervisado para conocer sus fortalezas y debilidades, así como sus aspiraciones y sus miedos, tener conocimientos administrativos y organizativos, etcétera, además debe tener consigo todas las características derivadas de la Inteligencia Emocional.

El supervisor debe conducir a los supervisados, además de vigilar que se cumplan todas las ordenes en forma totalmente imparcial. Debe ser ejemplo en todo sentido para los supervisados y considerar que éstos se esforzarán por imitar su labor y liderazgo.

En síntesis, el supervisar no es algo fácil. Se deben tener también capacidades intelectuales que sólo se encuentran en los verdaderos supervisores. Al combinar conocimientos y aptitudes con toda seguridad surgirán individuos que llevarán a buen término la dirección de un grupo.

2.3 PRINCIPIOS DE LA SUPERVISION FORMATIVA

Se entiende por principio, a la primera fuente de origen que causa algo; una verdad fundamental, primaria y general, una fuerza de motivación; un sentido de orientación de los requisitos y obligaciones de la conducta; una ley general o regla de conducta que puede ser usada en la elección de una acción.

Todas las disciplinas de estudio y de trabajo tienen sus principios generales. Sin embargo, para cada situación que se trate, es conveniente discutir, proponer y elaborar los propios, de manera que, para cumplir este fin se retomaron algunos de los supuestos de los empleados por: Carlos Arteaga Basurto, Ross L. Neagley y Wiles Kimball.

- a) **Integridad:** toma en cuenta las partes que entran en la composición del todo.
- b) **Continuidad:** toma en cuenta la unión natural que tienen entre sí las partes del continuo.
- c) **Diferencialidad:** es hacer distinción, conocer la diversidad de las cosas, dar a cada uno su correspondiente y legítimo valor, distinguir una cosa de otra; la supervisión debe hacer uso de diversos medios y atender a las diferencias individuales de los integrantes del personal.
- d) **Finalidad:** es la determinación con la que se hace una cosa de acuerdo con el fin, orientación de un ente hacia una meta en la cual se alcanzara la realización de su esencia; el principio de la finalidad lo constituye el hecho de que todo ente posee como tal un sentido en su ser o en su obrar; la supervisión debe realizarse en función de los objetivos educacionales.

- e) **Cientificidad:** de acuerdo con las características de la ciencia, es ceñirse a un conjunto de leyes generales y construir un sistema, usar métodos tales como la investigación, la experimentación y la estadística; la supervisión pretende todo eso.
- f) **Desarrollo:** El supervisado debe tener motivos claros de aquello que se está supervisando.
- g) **Aprendizaje:** Es necesario proporcionar al supervisado el conocimiento, las técnicas, los instrumentos que requiere para la realización de su trabajo, sin descuidar el aspecto personal
- h) **Reconocimiento:** El supervisor tiene que reconocer en toda su valía lo que el supervisado está realizando.
- i) **Representación:** El supervisado debe contar con el respaldo y apoyo del supervisor ante las autoridades.

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LA SUPERVISIÓN FORMATIVA

Es importante enfatizar en que las características que reúne la supervisión formativa varían según la percepción del autor. En tal sentido, los términos que fueron utilizados para establecer las siguientes características están contenidos en la literatura de estudios como: Ross L. Neagley, Wiles Kimball y V. García Hoz. De esta forma al considerar que la supervisión formativa tiene como objetivo básico el desarrollo integral de las personas y para que ésta se pueda calificar de formativa tiene que ser:

Científica: Es decir, debe tener en cuenta los métodos de las ciencias de las que está llamada a auxiliarse y de los suyos propios como una de las disciplinas

de las denominadas Ciencias de la Educación. La supervisión formativa se encuentra abierta a los avances científicos del mundo actual e incluye continuamente los resultados de la investigación pedagógica en sus ámbitos de actuación: diagnóstico, seguimiento e intervención. La supervisión representa hoy un modo de conocer; es el modelo de conocer que tiene el sistema educativo para mantener o reinstalar la normalidad y el progreso dentro de él.

Técnica: Es utilizar los procedimientos necesarios para que sus actuaciones tengan el máximo rigor y sus conclusiones sean fiables. Si bien se puede afirmar que sus instrumentos privilegiados son, el registro y el informe, no hay que olvidar, las técnicas como la observación, la visita y el diálogo y las preguntas guiadas siempre en un marco de una visión general.

Práctica: Como toda disciplina de estudio que tiene por vocación influir en la realidad sobre la que está llamando a proyectarse; la supervisión tiene una dimensión teórica y otra práctica. El arte de ejercer la supervisión correspondería en aspectos prácticos a los supervisores; el estudio de su epistemología, su sentido, sus principios, su método y conclusiones caerían dentro de su dimensión teórica.

Así pues, desde el punto de vista práctico, la supervisión se debe empeñar en resolver los problemas reales encontrados en las distintas situaciones de enseñanza-aprendizaje que pueda tener planteado el objeto de supervisión.

Democrática: debe considerar todos los sectores interesados uno por uno. Tal vez no se ha hecho hincapié en la valiosa fuente de información que en los mecanismos evaluadores de las instituciones se tiene en la opinión de los supervisados y de los mismos supervisores; la supervisión no debe dejar a un lado la información que le puede venir de ellos; esta condición democrática implica el estar abierta al diálogo y a la comunicación con todos los interesados.

La supervisión democrática exige que las actuaciones se planifiquen, coordinen y se realicen por los supervisores junto con los supervisados de tal manera que todos se vean embarcados en un mismo proyecto.

Contextualizada: Centrada en cada institución, programa, proyecto o servicio laboral. No se puede actuar sin llegar a su entorno cultural, laboral y personal, al centro de lo concreto, a su problemática, es decir, una supervisión orientada al objeto individual, teniendo en cuenta sus componentes específicos.

Multifocal: No centrada únicamente en ciertos puntos de la institución en los que sólo cabe la parcialidad y la mirada miope del supervisor en algunos de los aspectos; debe de estar con la mirada puesta en todos ellos como partes de un conjunto y su totalidad analizada como sistema desde sus distintos puntos de vista.

Creativa: La supervisión debe ser cada vez más objetiva y científica en sus métodos de trabajo. Debe rebasar la fase de control para alcanzar su fase creativa. La supervisión puede ser creativa en dos sentidos: En pasivo o negativo, si no se estimulan o se obstaculizan los procesos innovadores que emprenden las instituciones por su propia iniciativa y en sentido positivo, si es ella misma la que los promueve y los impulsa, si estimula opciones divergentes. En ambos casos, la supervisión debe actuar, pues a veces impide iniciativas válidas con el pretexto de no estar contempladas en la normativa de la pedagogía.

Personalizada: La atención personal a aquellos supervisados que presentan necesidad de orientación y formación es un deber irrenunciable para los que ejercen supervisión. Si tenemos en cuenta que la supervisión tiene tres

preocupaciones fundamentales: la calidad, la democratización y buen funcionamiento de las instituciones, así como la atención especial.

Los supervisores tienen que dar un particular relieve a la tarea de escuchar a los supervisados, al tener en cuenta sus inquietudes, sus problemas, sus necesidades, conscientes de que para apoyarles lo primero de todo es comprenderlos.

Ética: Implica no tener sesgos en sus actuaciones; dejar a un lado las verdades personales y dispensar la igualdad de trato a todos los componentes del personal. Sus resoluciones deben ser tomadas sobre las valoraciones objetivas sin que ningún caso atente contra los derechos y el prestigio de otras personas.

Otros componentes irrenunciables en una supervisión ética son la legalidad, lealtad, profesionalidad, imparcialidad, sigilo y buena fe en sus actuaciones.

2.5 SUPERVISION FORMATIVA; DIVERSOS ENFOQUES PROFESIONALES

En las disciplinas sociales hay que considerar que existen diversos enfoques que impactan a la supervisión formativa y acorde a ello deben conocerse los objetivos de la institución u organización, sus programas, zona de influencia, población a la que atiende, personal y recursos con los que cuenta, todo aquello que establezca lo conveniente para que el supervisor asuma el rol formativo.

La supervisión formativa es una función compleja cuyo desarrollo profesional se apoya del concurso de disciplinas de carácter pedagógico, como la pedagogía misma y la didáctica, etcétera y de otras de muy diversa índole como: la administración, la sociología, la comunicación, la psicología y el trabajo social,

de tal forma que el supervisor que ejerce la supervisión, tiene la necesidad de estar al día en ellas.

De tal modo que para comprender a la supervisión formativa habrá que analizarla desde cada uno de los enfoques profesionales.

2.5.1 ENFOQUE DE TRABAJO SOCIAL

El holandés Van Kessel menciona que la supervisión unida a la noción del aprendizaje en su doble dimensión, personal y laboral trata de reflexionar sobre la experiencia propia y ajena con el objeto de analizarlas y que sirvan de base para la mejora laboral. El supervisado ayuda a esta formación. Así se puede aprender de la experiencia, reflexionando sobre lo que hacemos y constatándolo con una persona experta que nos puede ofrecer ayuda.

“Aunque originalmente la supervisión formativa procede del ámbito de Trabajo Social, hoy en día en Alemania, Holanda, Suiza , España, Austria y Hungría se ha convertido en una forma de asesoramiento aplicable a cualquier tipo de problema laboral, o en general, como ayuda para superar dificultades. En los países anteriormente citados, la supervisión se aplica al Trabajo Social, en la educación, en la pastoral, en el ámbito sanitario, en la psicoterapia, en la enseñanza universitaria, en la administración, en la industria, en el comercio y más recientemente en la política”.²⁸

Con la ayuda de la supervisión formativa se consigue la autorreflexión, profesional y el mejoramiento del propio trabajo, pues el supervisor es el dinamizador de líneas de trabajo, de políticas, de concepciones y de los propios sistemas de formación. La supervisión es una práctica generalizada en los

²⁸ Jesús Hernández Arístu (comp.): *La Supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación del trabajo*, Nau Llibres, Valencia, 2000

sistemas institucionales y la experiencia de los trabajadores sociales es una fuente de perfeccionamiento laboral, reflexión sobre la práctica y mejora de los resultados.

Coincidiendo con la postura de trabajo social, la supervisión formativa se convierte en un proceso de enseñanza-aprendizaje donde cada uno de los sujetos inmersos en esta relación desarrollan una conexión con los conocimientos generales, las actitudes, las aptitudes, las habilidades y las destrezas personales y laborales. En este aspecto entran otros factores a los que se enfrenta el supervisor-asesor, como el liderazgo, la autoridad, la comunicación, el proceso psico-social que interaccionan los objetivos, la estructura formal e informal, las políticas y los reglamentos.

"La principal preocupación del profesionalista es contribuir al mejoramiento profesional del supervisado. El supervisor está obligado a dirigir las actividades mediante la adquisición de conocimientos y técnicas de propia creatividad. En esto el supervisor juega un papel importante ya que está enfocado al desarrollo de habilidades."²⁹

Cabe señalar, que la supervisión ha sido práctica como tal y no como asesoría debido al nivel técnico que prevalece sobre la mínima cantidad de trabajadores sociales a nivel licenciatura que laboran en diversas áreas de acción.

2.5.2 ENFOQUE PSICOLOGICO

Los supervisores en ejercicio de sus funciones se ven asediados por las ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia de la organización o institución y su capacidad para enfrentarse a cambios. Para el desarrollo de la organización en general hacemos referencia a diversas disciplinas, de entre ellas

²⁹ Op. cit. p. 99

y a la que en este momento nos enfocaremos es a la psicología, que contiene diversos conceptos y datos, cuyo objeto es facilitar el proceso de cambios proyectados o formulados de acuerdo a las metas y objetivos de la institución u organización. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas dentro y fuera de la organización, los individuos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. En conjunto el supervisor-supervisado y organización son elementos destinados a facilitar la satisfacción de las necesidades y desarrollo de cada uno.

Bajo este enfoque el supervisor formativo debe:

1. Brindar y verificar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
2. Buscar el desarrollo y crecimiento de todo el potencial de los supervisados y del mismo supervisor
3. Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante
4. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades las cuales son importantes para el trabajo y la vida personal

De esta manera, el estado de desarrollo del supervisado-supervisor y la organización depende de la relación líder- seguidor y la conducta de liderazgo apropiado y efectivo varía en la medida en que el supervisor-supervisado hayan aprendido a trabajar juntos y en equipo. Por ello el supervisor formativo crea condiciones que permiten mantener un alto nivel de eficiencia y cada uno de ellos, por el hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, logran satisfacer sus necesidades más apremiantes, al identificar y clasificar primero sus motivaciones y necesidades y por último establecer una relación entre ellas y los sistemas de incentivos que la organización ofrece.

Resumiendo, los supervisores formativos deben conocer a su personal lo suficientemente bien para hacer frente a sus habilidades, conocimientos, siempre cambiantes, y a las demandas que les exigen para que ser capaces de equilibrar su ámbito personal y laboral.

2.5.3 ENFOQUE PEDAGOGICO

El supervisor formativo, con el entrenamiento apropiado y la experiencia adecuada dirige, entrena y educa al supervisado para que adquiera las conductas propias para el desarrollo y progreso instructivo dentro de cualquier institución u organización. Podemos decir que la supervisión es un sistema de formación permanente para los supervisados en el ejercicio que parte, se apoya y revierte en la práctica profesional que se dirige a la enseñanza, orientación y apoyo a las actividades en general, de los supervisados.

Por lo tanto, la supervisión formativa se puede extender a otros ámbitos sin que por ello pierda su naturaleza, pues debe ser entendida como una acción formativa que redunde siempre en beneficio de las instituciones u organizaciones y del mismo supervisado a las que se aplica. Con la ayuda de la supervisión se consigue la autorreflexión profesional y el mejoramiento del propio trabajo, pues el supervisor es dinamizador de las líneas de trabajo, de políticas, de concepciones y de los propios sistemas de creencias.

2.6 ESCENARIOS DONDE TIENE APLICACION DE LA SUPERVISION FORMATIVA

La supervisión en el aspecto institucional/empresarial insta desde el momento en que los hombres comenzaron a trabajar en equipo para alcanzar un fin común, es decir, desde que se hizo necesaria la organización. Esto surge por la

necesidad de buscar y encontrar formas más eficaces para lograr hacer algo, alcanzar un objetivo, ya que siempre debe existir alguien que se haga cargo de asumir la responsabilidad. Esto se debe a que el proceso de organización ayuda a lograr que el esfuerzo cooperativo sea eficaz, gracias a la determinación de las relaciones internas y externas que ponen en claro las líneas de autoridad, la orientación del trabajo y por consiguiente los conductos de información.

La intervención de la supervisión en el ámbito de lo institucional y organizacional debe entenderse como la acción metodológica que se realiza al interior de las mismas, que integra los procesos que apuntan al logro de los objetivos que se determinan con la institución y con los supervisados.

Para establecer con mayor claridad la relación que existe entre la supervisión y las instituciones diremos que: lo institucional es el contexto que acompaña a la supervisión; y que la supervisión es el espacio que devela el tipo de relaciones que se entrecruzan en el contexto institucional, es decir, las vías formales e informales de la comunicación, las contradicciones entre lo que se dice y entre lo que se dice que se hace y lo que se hace realmente, es decir, lo construido por y en la institución, es la que facilita al supervisado el establecimiento de las condiciones ideológicas en el trabajo y busca las formas acordes a la transformación social.

Así mismo, es la propia institución quien se encarga de otorgar al supervisor la responsabilidad de asegurar la formación y actualización de los empleados ; así como la calidad en la ejecución de los programas, a su vez el supervisor debe tener presente la forma en que se opera estratégicamente en ella.

2.6.1 INSTITUCIONES

Introducirnos al amplio mundo de las instituciones u organizaciones resulta hasta cierto punto complejo, pues es necesario tener mínimo la noción sobre una serie de cuestiones y aspectos que están relacionados con el sistema económico-jurídico del país e involucran a la sociedad misma.

Es importante aclarar que el fin de este estudio, no consiste en conocer con detalle el funcionamiento, los derechos o las obligaciones a las que están sujetas las instituciones, ni todo aquello que gira en torno a éstas; la intención más bien se centra en ubicar el lugar que ocupa la supervisión dentro de esta enorme red. En primer término haremos referencia al concepto y clasificación de las instituciones y posteriormente se señalará la diferencia entre los sectores público, privado y social.

Concepto de Institución

Una institución constituye el pilar que organiza y unifica el sistema socioeconómico de un país, su finalidad consiste en regular las actividades de los individuos para asegurar la satisfacción de alguna necesidad básica de carácter colectivo.

Andrés Serra Rojas en su obra *Teoría del Estado* señala la definición de institución: "Las instituciones como parte esencial de la cultura de un pueblo, comprenden, las formas y condiciones de conducta, es decir, un conjunto de actos, usos, creencias, principios reguladores o los propósitos sociales que desempeñan los individuos, originados por la actividad social y aceptados o impuestos como pautas organizacionales, definidas, con carácter permanente, uniforme y sistemático, las cuales objetivan y consolidan en instituciones".³⁰

³⁰ Andrés Serra Rojas. *Teoría del Estado*. Editorial Porrúa. México, 1990. p. 207-216

Por su parte Silvia Solís Sanvicente menciona: "Las instituciones constituyen organizaciones típicamente administrables por que cuenta con una línea jerárquica o de mando definida que permite a sus titulares:

1. Fijar los objetivos que se puedan alcanzar.
2. Dividir racionalmente el trabajo de las actividades operativas de mantenimiento y regulación.
3. Conseguir asignar y combinar los recursos necesarios buscando su mayor aprovechamiento.
4. Dirigir y supervisar los esfuerzos realizados.
5. Evaluar su desempeño conforme a los planes, normas y otras directrices existentes y finalmente.
6. Ordenar las medidas de reforma administrativa que sean necesarias a fin de elevar la eficiencia de la institución para mejorar el cumplimiento de los objetivos que tiene señalados".³¹

Clasificación de las Instituciones

La institución es un espacio en constante transformación donde coexisten necesidades, misma que deben ser satisfechas, con esa finalidad se han dispuesto una gama de instituciones y la multiplicación de ellas responde a las crecientes necesidades derivadas de la cantidad de habitantes, sin olvidar que el número, tipo e importancia de una institución, responde al modelo de desarrollo vigente.

³¹ Silvia Solís Sanvicente. *Apuntes de la asignatura de seminario de instituciones*, ENTS-UNAM, 1998

Siguiendo el enfoque jurídico, la literatura nos indica diferentes clasificaciones, retomaremos a continuación la que proporciona Andrés Serra Rojas quien las clasifica en:

1. "Instituciones sociales y familiares: se fundan en las relaciones sexuales y en procreación de la prole. Comprende el matrimonio, la familia, la parentela y la socialización inicial de los nuevos miembros de cada generación.
2. Instituciones económicas: regulan la producción, la distribución y consumo de bienes y servicios dentro de la sociedad, por medio de reglas de comportamiento y organismos establecidos en el seno del grupo social, reconocidos por él y teniendo a la generalidad y a la permanencia.
3. Instituciones políticas, Estado, Gobierno, administración, poderes, funciones, etcétera: se refieren al control y uso del poder, a la realización de los fines del Estado y a los objetivos, articulación y fijación de ciertas metas.
4. Instituciones culturales y educativas: tratan de la provisión de las condiciones que facilitan la creación y conservación de artefactos culturales, religiosos, científicos, artísticos y de su distribución diferencial entre los distintos grupos de la sociedad."³²

Sector público, privado y social

Una vez establecido el término de institución y seleccionada la clasificación correspondiente, es preciso señalar la diferencia que existe entre el sector público, privado y social.

³² Andrés Serra Rojas. *Teoría del Estado*. Editorial Porrúa. México, 1990. p. 216

Las instituciones en el plano operativo se diferencian entre sí porque tienen ámbitos culturales y estructuras sociales distintas. Todas ellas se caracterizan por sus funciones y servicios que se vinculan con las necesidades básicas de la sociedad, de manera que es posible identificar a una institución por su estructura interna, por sus realizaciones a través del tiempo o por el beneficio que han aportado a la sociedad. De igual forma pueden incidir por su apertura en el ámbito nacional, regional, municipal o local y ser reconocidas a un nivel macro y microsocioal.

Algunas posturas distinguen a una institución de otra por el ritmo de intervención, el cual se encuentra relacionado con el tamaño de la institución, con la cobertura de acción y con el medio en el cual se trabaja. Por su intervención en la sociedad a las instituciones se les ubica como económicas, educativas, de salud, esto es, escenarios donde se proporcionan bienes y servicios materiales denominados satisfactores, algunos atienden aspectos y grupos prioritarios y otros se abocan a rubros de bienestar general.

Como organizaciones de operación de la política social se les puede ver como instituciones políticas y no políticas, estatales y no estatales, divididas en sectores público, social y privado, en tal sentido se les clasifica en tres rubros.

Instituciones públicas

Son las que dependen directamente del Estado, cuyo papel se destina a controlar el funcionamiento y el sistema presupuestario, éstas a cambio asumen los servicios, la seguridad social y beneficios no lucrativos.

A este conjunto de instituciones se les denomina sector público porque componen el conjunto de actividades institucionales, órganos e instrumentos del Estado y se hallan bajo su control directo que les permite intervenir de diversas maneras en el proceso socioeconómico, incluso producir y distribuir bienes y

prestar servicios públicos. Abarcan los órganos legislativo, ejecutivo y judicial, órganos administrativos o departamentos gubernamentales, órganos auxiliares, entidades estatales, administrativas con descentralización institucional. Las instituciones son creadas por disposición gubernamental son fundamentales en el ejercicio del poder político y público e integran a los escenarios desconcentrados y paraestatales. En suma las instituciones centralizadas, desconcentradas y paraestatales componen el llamado sector público.

Administración Pública Federal

“Con base en el artículo 90 Constitucional la Administración Pública Federal será Centralizada y Paraestatal conforme a la ley Orgánica que expide el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estará a cargo de las Secretarías del Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos”.³³

Por lo tanto, la Administración Pública para Héctor Jorge Escola, “es aquella función del Estado que consiste en una actividad concreta y continuada, práctica y espontánea, de carácter subordinado, que tiene por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado, dentro del orden jurídico establecido y con arreglo a éste.”³⁴

³³ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, Editorial Porrúa, México, 2000. 124ª. Edición. p. 77

³⁴ Héctor Jorge Escola, *Compendio de derecho administrativo*, Depalma, Buenos Aires, 1984. Vol. 1. p. 33

CENTRALIZADA	PARAESTATAL
<p>-Es una forma de organización administrativa que adopta el poder ejecutivo en la cual los organismos se acomodan de forma jerárquica con el fin de mantener la unidad de mando y la unidad de acción en la actividad administrativa.</p> <p>-Se presenta como una tendencia organizativa aprovechable por el Estado tanto en el ámbito político como en el administrativo; en el primer caso propicia la unidad del derecho, de la norma jurídica y sirve para estructurar al Estado unitario o centralista. En el plano administrativo la centralización promueve la uniformidad en la aplicación de las leyes y en la prestación de los servicios, y orienta la organización de la administración pública centralizada.</p> <p>-“Con base a la LOAPF. Art. 1.- las Instituciones que forman la Administración pública centralizada son: Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y departamentos administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.”³⁵</p> <p>-La desconcentración es una forma de organización administrativa, en la cual se otorga al órgano desconcentrado determinadas facultades de decisión limitadas y un manejo autónomo de su presupuesto o de su patrimonio, sin dejar de existir el nexo de jerarquía.</p> <p>-Los órganos desconcentrados son una forma de organización administrativa, su objetivo es hacer más eficiente y eficaz el servicio público, el despacho de los asuntos de su competencia. Son órganos que jerárquicamente quedan subordinados a un ente central tiene cierta autonomía técnica, aunque quedan desprendidos del órgano superior.</p>	<p>-La descentralización alude a un sistema de un determinado centro de toma de decisiones, un conjunto de atribuciones, funciones, facultades, actividades y recursos, a favor de entes, órganos, instituciones o regiones que se hallan en una situación de subordinación, más no en una relación de jerarquía.</p> <p>-El sector paraestatal es un instrumento fundamental de la acción económico- social de la administración pública federal.</p> <p>-“Conforme al Art. 45 de la LOAPF.- Son órganos descentralizados las Instituciones creadas por la ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con la personalidad jurídica y patrimonio propios, cualquiera que sea la estructura legal que adopten.”³⁶</p> <p>-“Con base a la LOAPF. Art. 1.- las Instituciones que forman la Administración pública paraestatal son: organismos descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones nacionales auxiliares de crédito e Instituciones nacionales de seguros y fianzas y Fideicomisos Públicos.”³⁷</p> <p>-La LOAPF considera empresa de participación estatal aquellas que satisfagan algunos de los siguientes requisitos:</p> <p>1.- Que el gobierno federal aporte o sea propietario de un 51% o más del capital social o de las acciones de la empresa. 2.- Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que sólo puedan ser suscritas por el gobierno federal.</p>

³⁵ Op. cit. p. 7

³⁶ *Leyes y Códigos de México, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Editorial Porrúa 35ª edición. México, 1997. p. 61

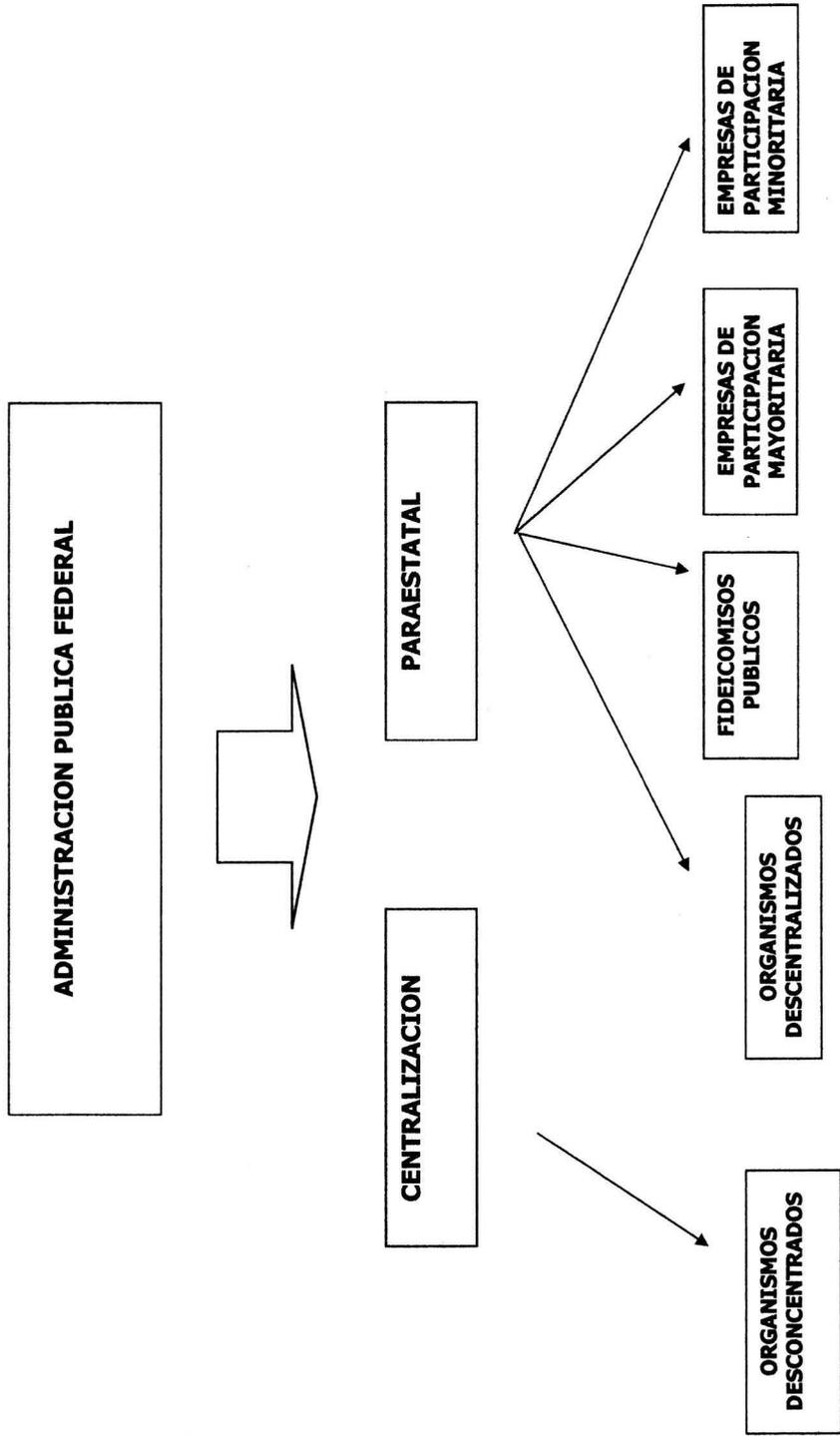
³⁷ Op. cit.

	<p>3.- Que al gobierno federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros de la administración, junta asamblea general de accionistas, del consejo de administración o de la junta directiva u órgano equivalente de accionistas, del consejo de administración o de la junta directiva u órgano equivalente.</p> <p>-Art 47 de la LOAPF.- "Los fideicomisos públicos son aquellos que el gobierno federal o alguna de las demás entidades paraestatales constituyen, con el propósito de auxiliar al Ejecutivo Federal en las atribuciones del Estado para impulsar las áreas prioritarias del desarrollo, que cuenten con una estructura orgánica análoga a las otras entidades y que tengan comités técnicos.</p> <p>-En los fideicomisos constituidos por el gobierno federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público fungirá como fideicomitente único de la Administración Pública Centralizada."³⁸</p>
--	--

Consultar esquema 1

³⁸ **Leyes y Códigos de México, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.** Editorial Porrúa 35ª edición. México, 1997. p. 62

Esquema 1



Instituciones privadas

Son aquellas que necesitan de la autorización del Estado para constituirse, es decir, los organismos privados, micro, pequeños, medianos y grandes. Su carácter no es de servicio sino lucrativo aunque su orientación sea colectiva, pues éstos son financiados por ellos mismos, generan sus propios recursos, insumos, coinciden con actividades productivas y recurren en la última instancia al Estado para sancionar el incumplimiento de la ley.

Este tipo de organismos pueden o no guardar correspondencia con las políticas gubernamentales, buscan ampliar su mercado para consolidar su permanencia y crecimiento.

Clasificación de las empresas privadas

La actividad privada es compleja y reviste formas variadas de organización, unas simples y otras complejas, en las que persiguen finalidades de extensión variable.

Las formas de organización privada se pueden considerar en los siguientes grupos para fijar el régimen que les corresponde;

- ❖ *Empresas privadas*: son las sociedades, asociaciones e instituciones estrictamente privadas, por lo común, con propósitos de lucro y gobernadas en forma exclusiva por normas de Derecho Privado civiles o mercantiles sin ingerencia del estado.

- ❖ *Empresas privadas de interés público*: denominadas también empresas semipúblicas, o empresas de economía mixta; son empresas que

resguardan intereses públicos o finalidades de interés general, bajo el control y fomento del Estado.

- ❖ *Instituciones o empresas privadas de interés general:* son asociaciones o sociedades privadas altruistas o de servicio social, que persiguen fines que benefician a la sociedad. Se denominan empresas de interés social para distinguirlas de cualquier otro tipo de organización.

- ❖ *Empresa privada o de interés público:* son aquellas sociedades, asociaciones o empresas organizadas por los particulares o por el Estado bajo un régimen de Derecho Privado, pero en las cuales el Estado tiene una ingerencia determinante, en los casos y en las circunstancias que la ley señala.

Definición de empresa en México

“La empresa es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para generar utilidades”.³⁹

Las características que distinguen a las empresas son: el giro, la ubicación, El tamaño, el sector al que pertenece, el capital que maneja, la filosofía organizacional, el impacto en la sociedad y el número de empleados entre otras.

La microempresa

En la última década se le atribuye un reconocimiento creciente al papel que desempeñan las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) a nivel

³⁹ Jesús Flores Robledo. *Enfoque y Teorías sobre la organización y Desarrollo del Factor Humano*, Primer Módulo. Diplomado Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones. p. 6

mundial, no sólo en la creación de empleos sino también en la promoción del crecimiento y desarrollo de este sector, por tal motivo se han convertido en una parte vital del sistema económico en muchos países. Por lo que es necesario brindarles las herramientas apropiadas que les permitan identificar sus necesidades de crecimiento y de esta forma logren alcanzar el máximo desarrollo de sus capacidades productivas y competitivas.

En ninguna definición es posible recopilar todos los elementos que determinan que una empresa sea micro, pequeña o mediana, ni los que diferencian a las empresas, los sectores o los países en sus distintos niveles de desarrollo.

La definición tradicional del concepto de micro, pequeña y mediana empresa se ha basado en varios criterios tales como:

- ❖ El número de trabajadores que emplean
- ❖ El volumen de producción o de ventas
- ❖ El valor del capital invertido
- ❖ El consumo de energía

En México, la clasificación está basada en el número de personas empleadas y en el estrato de la empresa. En el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de marzo de 1999 se publicó la clasificación asignada por: SECOFI, SHCP, SEP y Banco Nacional de Comercio Exterior.

NUMERO DE TRABAJADORES

Estrato	Industria	Comercio	Servicios
MICRO	Hasta 30 trabajadores	Hasta 5 trabajadores	Hasta 20 trabajadores
PEQUEÑA	De 31 a 100 trabajadores	De 6 a 20 trabajadores	De 21 a 50 trabajadores
MEDIANA	De 101 a 500 trabajadores	De 21 a 100 trabajadores	De 51 a 100 trabajadores
GRANDE	Más de 500 trabajadores	Más de 100 trabajadores	Más de 100 trabajadores

"En México las micro y pequeñas empresas rebasan el 87%, lo que hacen un sector imprescindible de atender, ya que son muchos los problemas que atraviesan.

La gran mayoría de ellas son de origen familiar, lo que trae problemas con el liderazgo, así mismo un considerable número carece de organización, procedimientos y métodos y son muy reacias a los cambios, por lo que es conveniente plantear alternativas para ellas".⁴⁰

2.6.2 ORGANIZACIONES SOCIALES

Surgen de la participación de la sociedad civil y se integran en grupos autónomos para resolver una demanda o necesidad de manera más o menos inmediata y para fortalecer la solidaridad. Para combatir el rezago y los efectos sociales de la pobreza, las asociaciones de asistencia social privada y los organismos que se han declarado así mismo como no gubernamentales son los que ahora se conciben como organizaciones sociales que tienen orientaciones y fines tan diversificados como las distintas problemáticas sociales en que viven diferentes grupos de la población en el país.

Las organizaciones sociales

"Una organización es la planificación de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, a través de la jerarquía de autoridad y responsabilidad."⁴¹

⁴⁰ Op. cit. p. 41

⁴¹ Edgar Schein. Traducción de Víctor E. Cruz. *Psicología de la Organización*. 3ra. Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. México, 1982. p. 14

Las organizaciones sociales son consideradas servicios no exclusivos, que aunque no involucran el ejercicio del poder del Estado, deben ser apoyados por él a razón de ser fundamentales para la sociedad. Museos, universidades, escuelas, centros de investigación, son ejemplos de instituciones prestadoras de servicio consideradas no exclusivos del Estado.

Son reconocidos como de interés colectivo y de utilidad pública, quedando habilitadas para recibir recursos financieros del Estado para gerencia bienes, equipos y servicios para el suministro de servicios públicos por lo tanto las organizaciones sociales son personas jurídicas de Derecho Privado, constituidas bajo la forma de asociaciones civiles sin fines de lucro, que están habilitadas para administrar recursos humanos, instalaciones y equipos para la prestación de servicio sociales.

Hoy en México, como en muchos países del mundo, las organizaciones de la sociedad civil están cobrando una creciente importancia como agentes promotores e impulsores del cambio. Ello se debe a que han crecido en número e influencia pues, por una parte, cada vez son más los ciudadanos que se organizan para la atención de sus problemas y carencias, y por otra, se han incrementado los recursos que manejan, así como las labores y actividades que llevan a cabo atendiendo las necesidades más apremiantes.

Organismos no gubernamentales

El concepto "Organización No Gubernamental" (Ong), es un término convencional comúnmente aceptado entre la comunidad del tercer sector, aunque no está contenido expresamente en ninguna disposición jurídica dentro de nuestro ámbito. A las organizaciones no gubernamentales se les denomina también organizaciones civiles o instituciones no lucrativas, porque el denominador común que las identifica es su carácter filantrópico, altruista, su espíritu comunitario y de trabajo a favor de las mejores causas de la

comunidad, atendiendo con prontitud y diligencia las necesidades más sentidas y urgentes de la población en situación de pobreza, marginación o vulnerabilidad. Cabe señalar que fue la ONU, y algunos de sus organismos, la primera organización mundial que empezó a hablar del término "organización no gubernamental", de ahí en adelante otras organizaciones e incluso en el sector gubernamental, empezó a proliferar con mayor amplitud dicho concepto, siendo hoy muy frecuente su aplicación a los casos de las organizaciones o asociaciones civiles que integran el tercer sector de la sociedad.

Por otra parte, las Ong's se distinguen también porque movilizan recursos de terceros encontrándose entre éstos el gobierno. El Gobierno Federal, a través del ramo 20 del presupuesto de egresos de la federación, canaliza a éstas organizaciones recursos económicos que tienen por objeto contribuir con el gobierno a la resolución de los problemas y necesidades que conlleva el desarrollo social y el combate a la pobreza; pero además del gobierno, las organizaciones pueden acceder, y de hecho lo hacen, a otras fuentes de financiamiento, que les es necesario para el mejor desarrollo de sus proyectos en el campo del desarrollo social.

Sociedades cooperativas

"Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores los miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás."⁴²

⁴² Alianza Cooperativa Internacional, Congreso de Manchester. *Definición y valores de la cooperativa*. Septiembre, 1995. p. 1

Para concluir con este tema, debemos señalar que, no es posible concebir la vida social sin la presencia de un sistema de instituciones, ya que ellas forman el escenario en el que se desenvuelven gran parte de nuestras acciones, las que nos orientan hacia nuevos caminos. *Consultar esquema 2*

La microorganización como se aprecia, es una unidad básica y elemental del sistema productivo de la economía, que constituye una importante fuente de empleo en el sector privado, no sólo en los países industrializados, sino también en países como el nuestro.

Por su parte la supervisión formativa puede y debe estar incluida en todo momento del proceso directivo que rige a la organización para fomentar el crecimiento y desarrollo de los involucrados durante este proceso.

CAPITULO III

SUPERVISION FORMATIVA EN LAS MICROORGANIZACIONES

Las microorganizaciones surgen de la unión de una idea, de un capital determinado y fundamentalmente, de un espíritu emprendedor, el cual es el verdadero factor de crecimiento, capaz de cristalizar sueños y la visión de su fundador en un resultado concreto.

Todas las empresas, incluso la microorganización, con el tiempo adquieren mayor complejidad y se enfrentan a la necesidad de crear mecanismos de control, que acaban por burocratizar la organización y eliminan el espíritu emprendedor de los empleados. De manera, que ésta se ve en el dilema de cómo enfrentar la crisis de crecimiento por la que atraviesa y que a menudo termina por aniquilarla.

La supervisión formativa es una alternativa capaz de afrontar y atender situaciones o problemas que pongan en riesgo la estabilidad de una empresa u organización. Esta va dirigida a potenciar y desarrollar la capacidad del factor humano es importante para el aumento de la productividad y la competitividad requeridas por las microorganizaciones. Así mismo induce al crecimiento laboral y personal de los supervisores y supervisados mediante el trabajo en equipo basada en un intercambio de ideas, experiencias, retos y aprendizaje colectivo y continuo.

Para que la supervisión formativa contribuya a que los sectores de la microempresa se beneficien de sus resultados es indispensable lograr la participación conjunta de todos los involucrados en el proceso de desarrollo. De esta manera se podrán identificar con mayor facilidad los requerimientos de

información tanto de los supervisores, como de los supervisados en las demandas latentes de la microorganización.

3.1 ACTORES PRINCIPALES; INTERRELACION SUPERVISOR-SUPERVISADO

“El Liderazgo está relacionado con comportamientos no con jerarquía”

Para lograr un estándar de calidad en la supervisión, se necesita cambiar la forma en que se supervisa, si se quiere hacer crecer la microempresa, también es necesario que el supervisor se forme y crezca como líder.

Bajo este contexto, el supervisor tiene la responsabilidad primordial de actuar como líder y facilitador, considerar que cada supervisado deberá ser guiado para conformar grupos de interrelación y unir sus fuerzas, ofrecer la posibilidad de compartir experiencias, conocimientos y retos, mediante encuentros individuales y grupales de asesoramiento donde juntos identifiquen retos y oportunidades clave y se concentren en los aspectos prioritarios para el supervisado-supervisor y microorganización.

En igualdad de circunstancias, el supervisado deberá compartir la responsabilidad y compromiso para crear cambios positivos al interior de la microorganización. Debido a que las ocupaciones e intereses personales están relacionados entre sí, muchos supervisados descubren que estas experiencias cubren múltiples aspectos en sus vidas y éstos son más satisfactorios.

Por lo tanto aquel que participa en este proceso contribuye a su desarrollo y a su constante crecimiento. En términos generales, creemos que es necesario para la microorganización, que tanto supervisor como supervisado se involucren

en esta modalidad y más aún porque son una importante fuente de recursos que representa un cúmulo de conocimientos.

3.2 SUPERVISOR INTERNO

Hablar de una supervisión formativa al interior de las microorganizaciones implica un cambio, que significa la adopción de una nueva cultura que deje al lado la inspección tradicionalista, para adoptar una transformación radical en la acción gestora, de manera que permita la creación de una cultura alternativa que de cómo resultado un nuevo directivo, el supervisor formativo al interior de la microorganización.

Este supervisor será el encargado no sólo de coordinar el trabajo y mantener un trato permanente con los supervisados, sino que deberá poseer un soporte teórico acerca de la organización, calidad educativa, desarrollo humano y sobre todo debe tener los elementos para ejercer un liderazgo transformacional, es decir contar con una cultura de calidad, que lo posibilite para desarrollar sus funciones, basadas en el desarrollo de competencias y habilidades.

El supervisor formativo interno es un agente de cambio clave para la transformación de la microorganización. Sus funciones deben imprimir dinamismo, aportar nuevas ideas, contribuir a mejorar la microorganización y fortalecer su principal sustento: el trabajo en equipo y la capacidad para tomar decisiones organizativas que respondan a las necesidades de los supervisados y a las características que posee la organización.

También es necesario enfatizar en la necesidad de actualización que requiere todo supervisor formativo, considerando que el contar con un proceso de capacitación continua lo habilita para construir una cultura organizacional basada en la excelencia. Así ante el proceso de actualización, éste asumirá una

actitud crítica hacia la tarea, contara con nuevos conocimientos y más capacidades para desempeñar su función de acuerdo a las necesidades de los supervisados, las propias y todas aquellas que están en su entorno.

El nuevo enfoque del supervisor formativo interno exige acciones diferentes a realizar; como el hecho de culturizar a la comunidad trabajadora, es decir ayudar a interiorizar los aspectos esenciales como son la función supervisora, valores humanos, así como la visión, misión y objetivos de la microorganización.

En este sentido el nuevo rol del supervisor formativo interno es ser un líder que haga de su gestión una estrategia participativa, que involucre a todos los que intervienen en el hecho educativo, en el planteamiento, análisis y soluciones a problemáticas del entorno, que estimule y motive la creatividad mediante habilidades comunicativas y de una forma democrática, que incentive el sentido de pertenencia y el reconocimiento grupal, así como, que sea un generador de acciones innovadoras y creativas.

3.2.1 PERFIL DEL SUPERVISOR CON ENFOQUE FORMATIVO

Los supervisores que se destacan, no descansan en la búsqueda de grandes éxitos, se orientan y se concentran en construir y desarrollar sus conocimientos, capacidades, habilidades, aptitudes y destrezas al máximo, fomentan en todo momento el sentido de responsabilidad sobre los resultados obtenidos para crear nuevos espacios que generen crecimiento. De esta manera se elaboró el siguiente perfil con base en autores como: Jesús Hernández Aristú, E. Soler Fiérrez, Etna María de Carmen Meave Partida, Alfred Kadushin y John Longres.

- a. Establecer una comunicación plena y libre con el supervisado en un ambiente que permita la expresión de sentimientos y que incluso anime para que éstos se expresen.

- b. Proyectar una actitud de confianza hacia el supervisado que facilite la optimización de la autonomía y la discreción del supervisado.
- c. Poseer una orientación resolutoria de los problemas con los que se enfrenta la institución, basada en el consentimiento y cooperación derivada de la participación; nunca deben aplicarse técnicas autoritarias e impositivas.
- d. Valorar el establecimiento de una relación de consulta hacia él y rechazar la relación de tipo supervisor-supervisor.
- e. Establecer relaciones positivas con los supervisados caracterizadas por un sentimiento de seguridad: el supervisor es tolerante, cálido, empático, respetuoso, interesado, flexible y genuino.
- f. Disponer de una gran competencia profesional al ayudar al supervisado en su trabajo. Ser capaz de establecer buenas relaciones interpersonales con los supervisados.
- g. Dirigir sus esfuerzos de forma activa a ser capaz de integrar las necesidades de productividad de la institución con las necesidades socioeconómicas de los supervisados.
- h. Saber dosificar la autoritaria administrativa que le otorga su función.
- i. Ser capaz de proporcionar procedimientos estructurados a los supervisados con relación a su trabajo en la institución; así como realizar una devolución constructiva sobre la forma de trabajar del supervisado.
- j. Comunicarse con la escala jerárquica tanto a niveles ascendentes como descendentes y ser capaz de transmitir los mensajes del supervisado para que sean tomados en cuenta.
- k. Preparar la sesión de supervisión. Implicar una revisión de los conocimientos de los supervisados, así como el conocimiento de los contenidos a transmitir.
- l. Estar dispuesto a compartir su experiencia, a enseñar su práctica de manera que facilite un aprendizaje óptimo. Compartir significa ser capaz de mostrarse tal y como es.

- m. Ser tolerante con las críticas constructivas y no defenderse contra ellas
- n. Esforzarse por mejorar sus capacidades y conocimientos profesionales y ampliar los conocimientos sobre el ámbito específico de trabajo.
- o. Tener un sentimiento positivo hacia el Trabajo Social, ser una persona comprometida y solidaria con la profesión, es decir, el supervisor se siente identificado con la profesión.

3.2.2 FUNCIONES DEL SUPERVISOR FORMATIVO

Una función consiste en una serie de actividades organizadas para satisfacer y ejecutar un fin, objetivo y rol, como el papel que se ejerce en una determinada situación social, las profesiones sociales pueden ejercer diferentes funciones específicas y son las instituciones las que determinan el rol que les corresponde. Según la necesidad de la estructura social en un momento dado. Las funciones del supervisor formativo que se presentan son una propuesta realizada, como resultado de una previa investigación documental.

1. "Liderazgo: es el poder de incrementar la capacidad de ser efectivo en los roles de liderazgo y de proceso. Los roles de liderazgo y de proceso son aquellos que permiten que los grupos de personas trabajen juntos en forma productiva y significativa."⁴³

El verdadero valor de un líder es saber movilizar todo el potencial de su gente hacia una meta común, valiosa y retadora. La habilidad de liderar marca la diferencia en los supervisores, en el supervisado y en los resultados. Cuando existe el factor liderazgo efectivo los resultados cambian.

⁴³ TEC International, *Cómo obtener lo mejor de TEC, Guía para miembros* 1998. p. 2 - 6

De tal forma que el liderazgo, en su más amplio sentido, trata de comportamientos no de jerarquías.

2. Retrolimentación: se refiere a la transmisión en forma provechosa del impacto del comportamiento de otros en una situación específica.

Es decir, cuando se usa la retrolimentación como un intercambio mutuo de información, cada persona juega ambos papeles y ambos, tienen información para dar y recibir. Son socios iguales, con información válida, derivada de su parte en la situación y su entendimiento de los hechos y eventos relevantes.

Así, la retrolimentación se enfoca a transmitir a los individuos, de igual a igual, las consecuencias de su comportamiento para su uso y aprendizaje. De esta manera debe servir de ayuda para la persona que lo recibe, por lo tanto ésta se entiende como:

- ❖ "Ayudar al receptor a desempeñarse en un mejor nivel
- ❖ Ayudar a resolver problemas
- ❖ Mejorar o mantener las relaciones
- ❖ Motivar
- ❖ Reducir la tensión y el desagrado de la persona que da la retroalimentación
- ❖ Precisar
- ❖ Incluir datos importantes
- ❖ Darse honestamente sin exageraciones
- ❖ Incluir aspectos positivos y negativos de la conducta
- ❖ Dar a la persona la oportunidad de reaccionar
- ❖ Darla en un lenguaje no amenazante"⁴⁴

⁴⁴ Op. cit. p. 49

3. "El supervisor-asesor como ser humano, esta definido en su contexto como la persona que reúne las siguientes condiciones:

- ❖ Su preparación profesional
- ❖ Su habilidad para dirigir sistemáticamente las opciones, es decir, la organización del trabajo
- ❖ Y la habilidad para establecer a la organización sobre bases de cooperación continúa

Uno de sus objetivos en el aspecto humano es restaurar la solidaridad, no sólo en la vida social en general, sino en la vida de cada institución, por ello es indispensable fomentar la colaboración humana. Esta es la labor del supervisor-asesor por lo que debe convertirse en un verdadero dirigente, que aproveche la tendencia natural de los individuos a integrar a grupos y a ser dirigidos hacia una finalidad común"⁴⁵

4. Orientador: La función de orientación, incluye un esfuerzo del supervisor para estimular el desarrollo de las competencias para el ejercicio de la profesión mediante la prestación de apoyo emocional e intelectual al supervisado, además del respaldo para enfrentar la tensión diaria en el ejercicio, el desaliento, la frustración y otras experiencias desafiantes.

El éxito de una empresa u organización, depende de la gente relacionada con la misma, tanto los supervisores como los supervisados deben comprometerse de manera importante en el logro de los objetivos propios y de la organización. Por lo que la gente constituye el recurso más valioso de toda la organización. Así el desarrollo de un personal eficaz, la creación de un ambiente propicio de trabajo

⁴⁵ Etna Ma. Del Carmen Meave Partida. *La Metodología de la supervisión y la asesoría profesional en Trabajo Social*. Etme Ediciones. Colección T.S. México, D.F., 1997. p. 120

y la motivación positiva de los supervisados determinan, en gran medida el éxito de la mayor parte de las empresas.

5. Guía: El supervisor como guía, es aquel que motiva a las personas (igual nivel, superiores, supervisados, y no supervisados) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la organización.

3.2.3 LIMITACIONES DEL SUPERVISOR FORMATIVO

-DEBILIDADES Y FORTALEZAS-

El proceso de investigación documental realizado permitió formular criterios que nos guiaron a la identificación de debilidades y fortalezas que podrían presentarse durante el desarrollo de los actores involucrados en la supervisión formativa.

En este aspecto es oportuno aclarar que los criterios establecidos no son una afirmación, sino deben ser considerados supuestos que tendrían que ponerse en práctica para conocer su relevancia en las microorganizaciones.

¿Qué tan buenos podemos ser?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Toma acciones emprendedoras importantes y pregunta ¿qué es posible hacer? Para garantizar que se concreten las oportunidades de crecimiento. ❖ Desafía la sabiduría convencional y la oposición interna para lograr un crecimiento importante. ❖ Crea nuevos mercados explotando las oportunidades de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Demasiado ocupado con problemas inmediatos y urgentes como para buscar nuevas oportunidades de crecimiento. ❖ No hace nada para mejorar desempeños mediocres.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Concreta oportunidades que otros no pueden ver. ❖ Redefine completamente la manera en que las necesidades del supervisor y empresa son entendidas y satisfechas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deja de ver el panorama en rasgos generales por involucrarse demasiado en el detalle. ❖ Ve los componentes individuales más que si formarían parte de un todo/sistema. ❖ No puede tomar distancia de los problemas recurrentes para ver las tendencias de plazo más largo.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entiende porqué la microempresa se comporta de la forma que lo hace y qué debe hacerse para cambiarla. ❖ Anticipa los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No reconoce los actores clave de una situación dada, a menos que formen parte de la jerarquía formal.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crea coaliciones e influye en los supervisados y microempresa usando estrategias complejas para obtener apoyo. ❖ Crea alianzas internas y externas ❖ Crea relaciones personales con figuras externas clave, por el bien de elementos involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dependier del poder o del status del puesto para influir en los demás ❖ Usa el mismo abordaje y estilo para persuadir.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actúa para crear un espíritu positivo, entusiasmo y cooperación dentro de los equipos de trabajo, actúa para resolver conflictos de equipo y promover el trabajo del mismo. ❖ Trabaja proactivamente con los supervisados para desarrollar soluciones para sus problemas y necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Hace lo que quieren hacer, independientemente de lo que decida el equipo. ❖ Busca crecer a expensas de los supervisados. ❖ No reconoce la idea de los demás o las hace suyas. ❖ No comparte sus propios puntos de vista.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Genera entusiasmo y compromiso para lograr niveles elevados de crecimiento. ❖ Inspira y alienta a los demás a buscar lo mejor. ❖ Alienta al equipo a formular y resolver la pregunta, ¿cuán buenos podemos ser?. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Deja a los individuos inseguros sobre lo que está sucediendo. ❖ No logra desplegar los mejores recursos para cubrir las necesidades supervisor, supervisado y empresa ❖ Demuestra una conducta que no es coherente con la visión. ❖ No obtiene el apoyo ni soporte de los supervisados; no logra que los demás lo sigan. ❖ Le da al equipo libertad total, aunque no les brinda guía.

3.3 EFECTOS DE LA SUPERVISION FORMATIVA

Existen medios para garantizar el mejoramiento y avance de las microorganizaciones y sus empleados, pero la supervisión formativa es una alternativa efectiva y eficaz. Esta no solo encauza al individuo hacia la búsqueda de su talento, a la superación y desenvolvimiento profesional y personal, sino que también impulsa, promueve y apoya todos los esfuerzos de cambio en la organización, a través de acciones que fomentan e infunden una actitud positiva y segura para lograr el éxito.

Por lo que podemos considerarla un catalizador del cambio, que energiza a los participantes a lograr formas novedosas de crecimiento a construir un compromiso para el cambio y crecimiento y formarse una nueva visión, como se muestra en los siguientes subtemas.

3.3.1 IMPULSO AL CAMBIO EN LAS MICROORGANIZACIONES

Cambiar significa transformar, modificar el curso de algo, ya sean actitudes conductas, hábitos, etc. El cambio puede considerarse símbolo de triunfo o fracaso, dependiendo de la iniciativa, confianza, ímpetu, constancia y compromiso que cada uno de nosotros este dispuesto a entregar para lograr obtenerlo. Lo importante es tener presente que todo cambio implica superar los miedos o temores al fracaso.

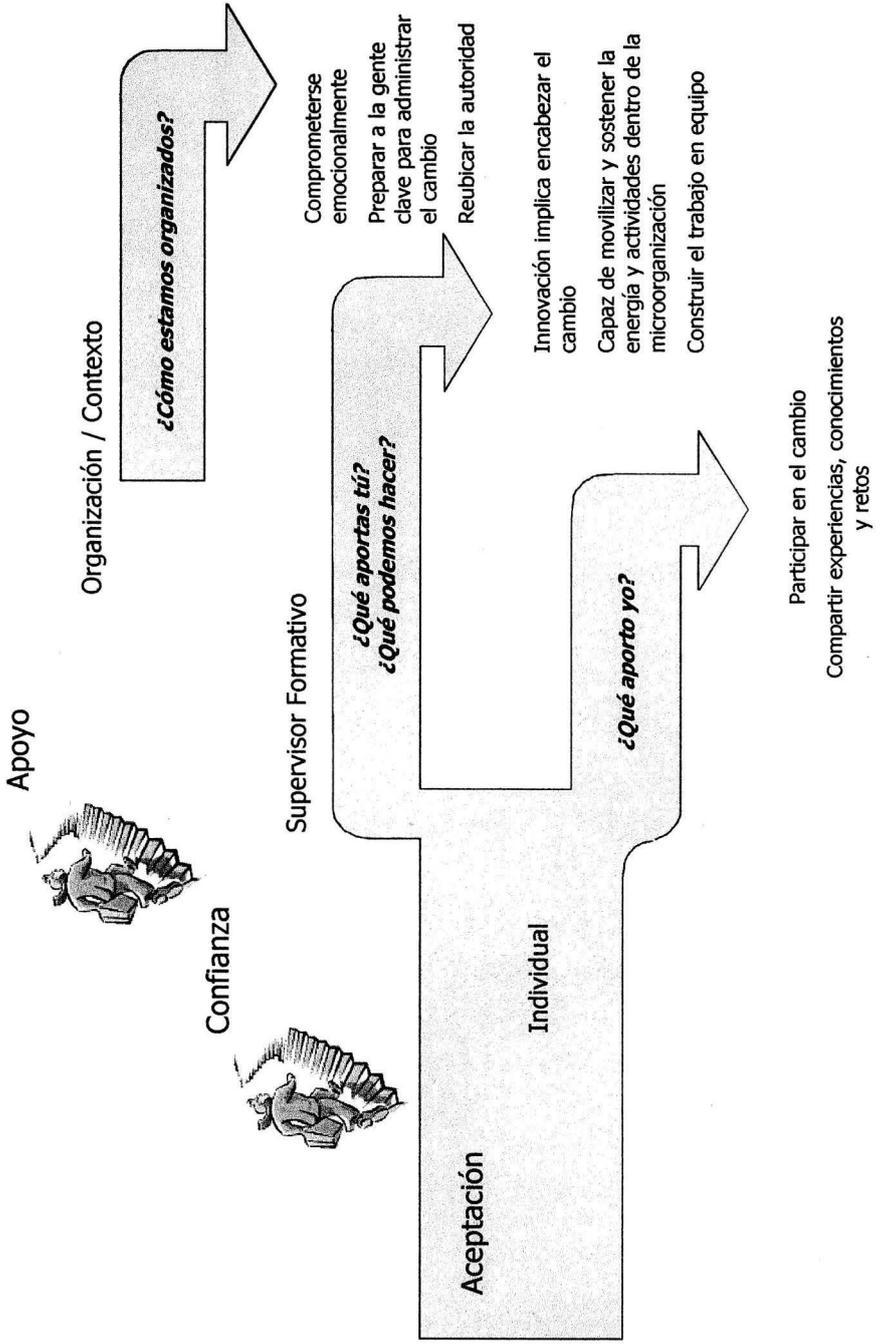
Para las microorganizaciones los cambios son sumamente necesarios, más aun si desean crecer, ser productivas y competitivas ante el mercado y lograr un status de excelencia. De igual forma es preciso que cada uno de los miembros que la integran persigan un cambio que les permita desarrollarse, crecer y

alcanzar el éxito de manera profesional y personal; facilitando a la vez el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantea la organización.

Conseguir lo anterior no es sencillo, pero es posible, siempre y cuando aquellos que están inmersos en el proceso asuman la responsabilidad de participar, apoyar y aportar todos los medios que estén a su alcance y exista el firme compromiso para trabajar de manera conjunta. *Ver esquema 3*

De ahí que podamos decir, que para lograr que las microorganizaciones y sus integrantes sobresalgan y alcancen el éxito, es preciso empaparse de energía positiva y transmitirla a otros, impulsar el cambio, ser promotores, facilitadores y generadores del mismo, pero sobretodo ambicionar el crecimiento profesional, personal y organizacional, así como buscar a toda costa la manera de eliminar los obstáculos que les impiden alcanzar sus objetivos.

SUPERVISION FORMATIVA EN EL IMPULSO AL CAMBIO



3.3.2 CRECIMIENTO DE LOS ACTORES Y LA MICROORGANIZACION

Los individuos sobresalientes irradian una pasión por el crecimiento, esa entrega personal que les permite recorrer el camino en pos de un desarrollo personal y laboral, tanto de los supervisados como de él mismo, en este caso nos dirigimos al supervisor formativo en las microorganizaciones, quien reconoce que todos tienen alguna contribución que aportar para asegurar que la microorganización alcance sus objetivos de crecimiento. Para lo cual es necesario redefinir constantemente las fronteras de la excelencia, formular grandes preguntas sobre lo que es posible hacer y luego ejecutar acciones emprendedoras significativas a lo largo del tiempo para ampliar los horizontes personales y laborales.

CRECIMIENTO DE LOS ACTORES	CRECIMIENTO DE LA MICROORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> -Crea metas exigentes pero viables para conjugar sus propias actividades con las iniciativas de crecimiento. -Alinea sus propias actividades y metas con las iniciativas de crecimiento. -Apunta a la excelencia y crecimiento a través de sus propios esfuerzos. -Estimula el crecimiento produciendo mejoras de cambios graduales. -Aplica ideas locales a los supervisados. -Identifica oportunidades que permitan el crecimiento; puede generar ideas innovadoras. -Entiende cómo podrían verse afectados los supervisados por desarrollos y tendencias futuras. -Anticipa las barreras potenciales de la microorganización al crecimiento y cómo convertirlas en un soporte. -Define una clara visión de crecimiento para sí mismo y para los demás y garantiza que el mensaje de crecimiento sea entendido por todos. -Energiza a los demás. -Ofrece un mensaje de crecimiento. -Elimina las barreras contra el cambio. -Crea una comprensión común del camino para el crecimiento. -Persigue nuevas oportunidades para desarrollar sus propias experiencias y capacidades. -Reconoce sus propias necesidades específicas de desarrollo recurriendo a opiniones ajenas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Logra que las personas sean miembros eficaces, asegurando así un compromiso a largo plazo. -Busca el equilibrio mental y emocional, que proporcione información y motivación necesaria, que ayude a las personas a desarrollar nuevas habilidades. -Establece la dirección desde la cima y lleva a cabo la implantación. La autoridad se cambia a la línea de trabajadores no solo para ayudar a realizarse, sino para mejorar la calidad y productividad. -Los supervisados contribuyen más de lo que se les solicita.

3.3.3 LA IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION FORMATIVA DENTRO DE LAS MICROORGANIZACIONES

Toda organización por sencilla que sea tiene necesidad de ser planeada, organizada, entre otras, con anticipación; lo mismo sucede con los empleados que laboran en la microorganización, tienen necesidad, en una u otra forma, de recibir una asesoría u orientación.

El principal objetivo de la supervisión formativa es estimular y apoyar el progreso profesional y personal del supervisado; este hecho implica y garantiza por sí solo la necesidad constante de la supervisión, pues el campo de conocimiento humano no tiene límites y el supervisado puede prepararse para ser cada día mejor, favoreciendo con ello al mejoramiento de los objetivos y metas de la microorganización.

Bastante hay por hacer en el campo organizacional, la labor de la supervisión formativa debe formularse en forma cooperativa (relación de la microorganización, supervisor y supervisado) y ser lo suficientemente flexible para introducir cambios en la misma. Es difícil aceptar que las microorganizaciones comparten la responsabilidad en la formación de sus empleados, pero esto constituye el corazón de la gestión de la productividad y es el meollo de la ventaja competitiva. Lamentablemente ante la presión de reducir costos en corto plazo éstas no resisten la tentación de recortarlo más fácil (presupuesto para la formación del supervisado), que es todo lo que creen no necesitar para sobresalir, sin pensar que bajo este argumento se esconden otros motivos más profundos, que son el temor ante el cambio en los estilos de liderazgo y la necesidad de adquirir nuevas competencias, sin saber de antemano si son capaces para lograrlas. Si a eso se agregan confusiones y cambios constantes en los objetivos a cumplir, la motivación de los supervisados para involucrarse en este proceso se minimiza totalmente.

Por ello, la supervisión formativa al interior de la microorganización debe ser orientada y sujeta siempre a las modificaciones que demande la organización y el personal, para que en esta forma todos los supervisados sepan lo que acontece en ésta y puedan prepararse convenientemente para atender a los diferentes aspectos que se requiere.

La supervisión formativa puede comenzar con el estudio y tratamiento de los problemas o conflictos generales que merecen pronta atención, empleando los recursos que posee para obtener el éxito y avanzar paulatinamente para tratar de resolver los problemas menos frecuentes o quizás más difíciles, mediante la aplicación de técnicas innovadoras y creativas que beneficien a todos los actores que participan en ella.

CAPITULO IV

REFLEXIONES ENTORNO A LA SUPERVISION FORMATIVA

Todas las empresas están constituidas por recursos económicos, tecnológicos, humanos, técnicos y materiales, por lo que una adecuada combinación de ellos hará que las organizaciones triunfen. La pieza clave para lograr dicha convergencia de recursos son las personas que colaboran en la empresa. No bastaría disponer de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, si no se contara con un equipo humano. Así mismo, si no hay una dirección clara y, además, los empleados carecen de estímulos o de una mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito será imposible. Por ello es preciso mantener al personal capacitado para cubrir los objetivos y metas propuestas.

Hay que reconocer que la participación de los colaboradores constituye el recurso de más alto valor en el camino hacia el logro de los objetivos planteados. Por lo tanto, y a fin de cumplir los propósitos y de lograr lo establecido en la misión de las organizaciones, se debe obtener, desarrollar, utilizar, evaluar y mantener la calidad y el número de personas que aporten y empaten sus objetivos personales con los de la organización. *Ver esquema 4*

Dentro de las organizaciones la supervisión formativa apenas comienza a atraer seriamente la atención de los empresarios; para las microorganizaciones específicamente ofrece una poderosa herramienta que contribuye al desarrollo integral del factor humano y al crecimiento en la productividad y calidad de sus servicios.

Esto significa que la microorganización debe enfocarse en la gente y en los comportamientos a través de los cuales se alcanzará el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas, tanto por la organización como por los supervisores y los supervisados; por consiguiente los supervisores formativos son los primeros que deben tomar las acciones decisivas para crear nuevas interrelaciones e infundir energía en los demás para lograr nuevas y mejores formas de operar. Estos deben orientarse y concentrarse en los demás construir y desarrollar sus capacidades y fomentar en ellos el sentido de responsabilidad y unión, creando así nuevos espacios para generar crecimiento. *Ver esquema 5*

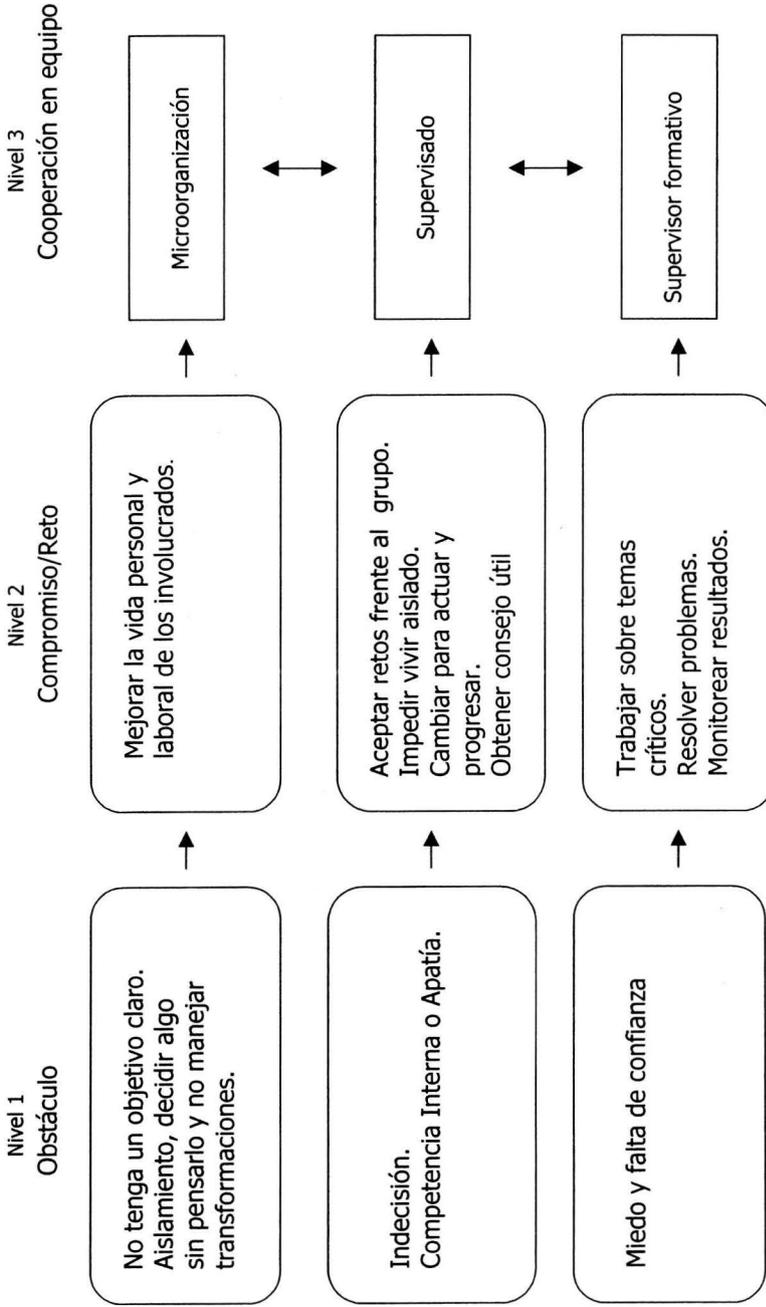
Anteriormente en las organizaciones existía una tendencia a relacionar el desarrollo con debilidad pero ahora es necesario reconocer que el desarrollo social en la microorganización es una herramienta clave para generar crecimiento. Sin indecisión podemos afirmar que la supervisión formativa puede crear un clima donde el desarrollo signifique tomar algo muy bueno y transformarlo en algo excepcional. Es por eso que la microorganización debe abordar el desafío de adoptar a la supervisión formativa y crecer desde diferentes ángulos. *Consultar esquema 6*

En concordancia con lo señalado, la tabla siguiente destaca las diferencia que existe entre la supervisión bajo el enfoque administrativo y desde la perspectiva formativa.

**SUPERVISION: ENFOQUES ADMINISTRATIVO Y FORMATIVO
CUADRO COMPARATIVO**

CRITERIOS	ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE FORMATIVO
Supervisión	Facilita el control del funcionamiento, conforme a normas y lineamientos.	Agentes de cambio claves para la transformación laboral a través de la excelencia.
Funciones del supervisor	Fiscalizar, vigilar, inspeccionar, controlar priorizando la tarea administrativa, coordinar, programar, etcétera.	Ejercer liderazgo transformacional, asesorar, guiar, orientar.
Sistema de trabajo	Individual.	Equipo de trabajo, planeación participativa.
Comunicación y relaciones humanas	Vertical, rígida, organigrama vertical.	Horizontal a través de diversas instancias, trabajo de equipo, cultura de servicio, confianza, retroalimentación positiva.
Vinculación supervisión-supervisado	Limitada y aislada.	Agentes de cambio social, colaboración, servicio, armonía, resolución de conflictos, participativa.

LA SUPERVISION FORMATIVA IMPLICA UN COMPROMISO



El esquema muestra la secuencia donde en el primer nivel encontramos debilidades que impiden el cambio en los actores, los cuales deben ser eliminados a través de las opciones que se presentan en el segundo nivel, ya que impulsan y motivan el cambio hacia el desarrollo profesional, personal y laboral. Mientras el tercer nivel es la culminación de un proceso en el que se comparten conocimientos, retos y responsabilidades.

EJES FORMATIVOS: CRECIMIENTO EN LAS MICROORGANIZACIONES

EJE 3

Construye compromiso para el crecimiento

- Influencia estratégica
- Compromiso con el equipo
- Liderazgo de equipo

EJE 2

Conduce el crecimiento

- Apoderarse del futuro
- Catalizador del cambio
- Desarrollar a otros y a si mismos
- Otorgar responsabilidad por los resultados
- Delegar a otros

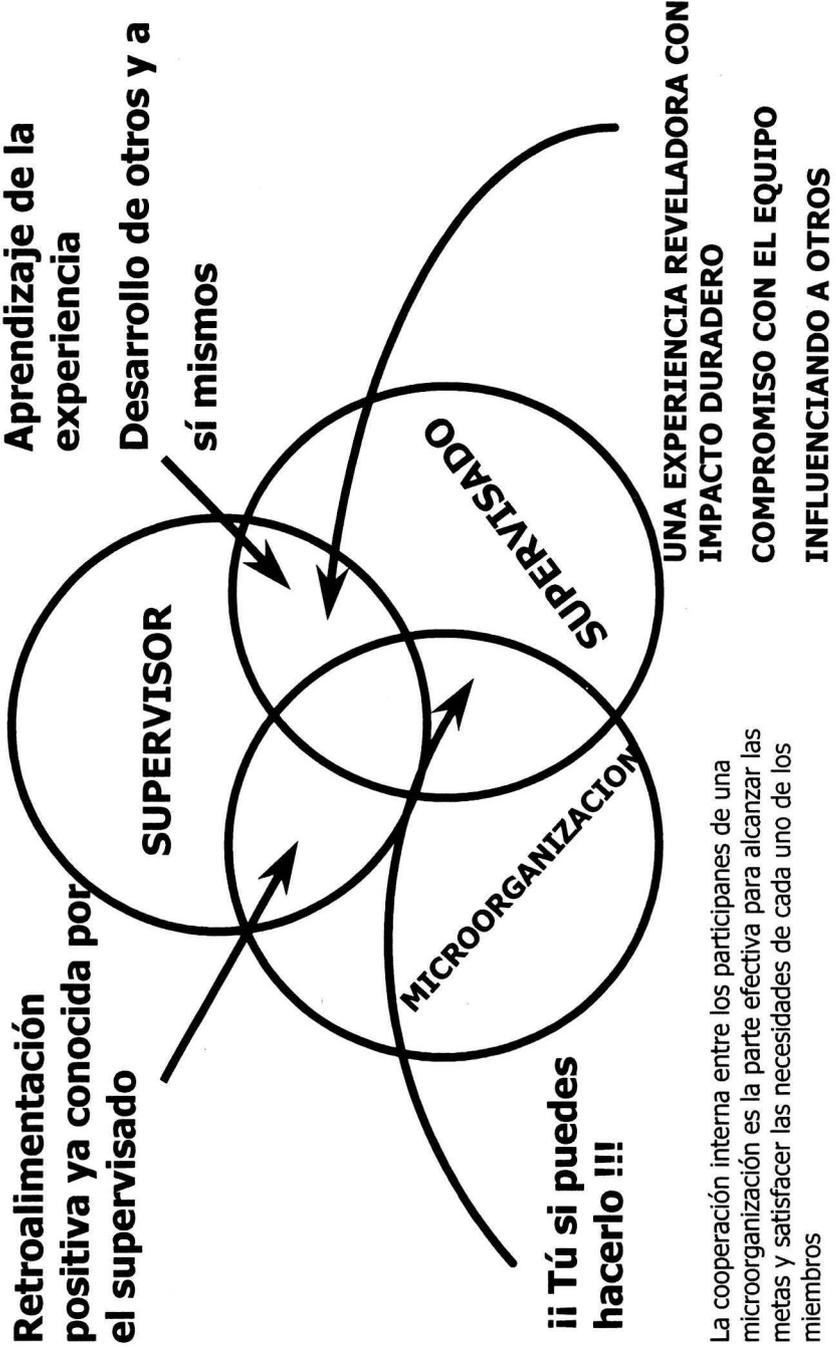
EJE 1

Crema una visión del crecimiento

- Pensamiento innovador
- Entendimiento organizacional

Desde el enfoque social, consideramos que el supervisor formativo ubicará 3 ejes centrales en que su relación con subordinados y microorganización cobran gran importancia. Así, cada eje significa un nivel de crecimiento y mayor sensibilidad hacia las personas como un factor o elemento esencial y básico en el desarrollo de las microorganización.

IMPACTO DE LA SUPERVISION FORMATIVA



CONCLUSIONES

La investigación documental realizada nos permitió analizar a la supervisión desde el enfoque de Trabajo Social como una alternativa para generar el desarrollo y crecimiento personal y profesional de los actores involucrados en una microorganización.

- ❖ La función de control ha supuesto la razón de ser de la supervisión, se ha mantenido a lo largo de la historia independiente del modelo o tamaño de la organización.
- ❖ A pesar de que el control constituye la cara hosca de la supervisión, es una necesidad de cualquier proceso directivo.
- ❖ La función formativa marcha unida a la función de control, si embargo ésta conlleva a la propuesta de acciones para facilitar el desarrollo personal y profesional del supervisor y supervisado.
- ❖ La supervisión es un proceso de retroalimentación y orientación que debe aplicarse en todos los niveles de la organización, con el fin de fijar y afianzar en los empleados y en la misma, metas de crecimiento, a través de acciones que permitan alcanzarlas.
- ❖ La supervisión formativa corrige desviaciones en el trabajo que afectan la productividad y la competitividad de la organización, suministrando información oportuna, objetiva y anticipando recomendaciones pertinentes.

- ❖ La supervisión formativa considera a todo ser humano una persona y recurso valioso con la capacidad de desarrollar habilidades, aptitudes y conocimientos que lo distinguen de los demás, los estimula y alienta a aplicarlos para mejorar su rendimiento en la organización.

- ❖ La supervisión formativa constituye una manera eficaz de modificar actitudes y conductas negativas que afectan el desempeño laboral y personal del individuo, identifica y propone alternativas capaces de reducirlas o eliminarlas.

- ❖ La supervisión formativa respeta la individualidad y fomenta en cada miembro de la organización su autodesarrollo y crecimiento, identifica las oportunidades u obstáculos existentes, para ejecutar las acciones pertinentes de ser necesario.

- ❖ Externaliza y enfrenta las experiencias negativas de los individuos haciendo que la gente asuma la responsabilidad de sus actos y los apoya para superarlas.

- ❖ La supervisión formativa impulsa un cambio favorable en la organización y empleados, estimulándolos e impulsándolos a alinear sus actos con el cambio y fomentando una actitud positiva y segura ante los cambios constantes.

- ❖ Genera un crecimiento personal, laboral y organizacional, ayudando a identificar al individuo y a la organización misma las fortalezas y necesidades de desarrollo que le permita alcanzar los objetivos fijados.

- ❖ La supervisión formativa es una alternativa que permite redefinir constantemente las fronteras de la excelencia y ejecutar acciones

emprendedoras significativas que generen el desarrollo y crecimiento de los individuos y la organización.

- ❖ La supervisión formativa tiende a reducir la realización de actividades rutinarias, es decir, cumplir la tarea asignada solo por obligación, para ello el supervisado debe generar nuevos retos y compromisos que le permitan un equilibrio en el desarrollo personal y profesional.
- ❖ Tenemos que destacar que las microorganizaciones deberán implementar una cultura de riesgo que les permita conocer e involucrar al trabajador social en el papel de supervisor formativo. Por lo que es recomendable que el trabajador social demuestre su capacidad profesional en espacios nuevos que le permitan competir con otros profesionales.
- ❖ La supervisión formativa forma líderes con iniciativa, capaces de afrontar cualquier reto o situación por compleja que esta sea, adoptando acciones contundentes que tengan un impacto favorable y asumiendo los riesgos de su decisión.
- ❖ El trabajador social es un profesionalista que con base en su formación profesional está capacitado para desempeñar el papel de un líder o supervisor formativo.
- ❖ El trabajador social por su capacidad para identificar, diagnosticar y contextualizar los problemas y necesidades, tanto de los supervisados como de una institución u organización en donde esté inmerso establece una relación equilibrada entre el aspecto humano y productivo.

BIBLIOGRAFIA

Acosta Romero Miguel. ***Teoría General del Derecho Administrativo***. UNAM, México, 1973. 320 p.

Aguilar Idáñez María José. ***Introducción a la supervisión***. Ed. Lumen, Colección política, servicios y Trabajo Social, Buenos Aires, 1994. 174 p.

Ander Egg Ezequiel. ***Diccionario de Trabajo Social***. Editorial Eco-Ilph, 1982. 248 p.

Armstrong Michael. ***Gerencia de recursos humanos. Integrando al personal y la empresa***. Fondo editorial LEGIS. Colombia, 1991.

Arteaga Basurto Carlos. ***Manual básico de supervisión para trabajadores sociales***. Areas Institucionales UNAM-ENTS México, 1991. 149 p.

Blanchard Ken. ***El corazón de un líder***. Editorial McGraw-Hill. México, 1995. 157 p.

Burby Raymond J. ***Supervisión de personal, instrucción programada***. Editorial Fondo Educativo Interamericano, México 1970.

Chapman Elwood N. ***Guía para el nuevo supervisor***. Ed. Trillas. México, 1991. 69 p.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Porrúa, México, 2000. 124ª. Edición. 147 p.

Cooper Robert K. ***La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones***. Grupo Editorial Norma. México, 1998. 307 p.

Córdoba Julio C. ***Modelos y técnicas de sistemas aplicados a la administración de proyectos***. Publicaciones del ICAP –INAP, San José de Rica 1979. 480 p.

Dhabi Vera Jorge. ***Supervisión en orientación, un enfoque Pedagógicamente Centrado***, Facultad de Humanidades y Educación Universidad de Zulia, 2003.

Di Carlo Enrique. ***Teoría y práctica de Trabajo Social en empresa***. UNMP Hvmanitas. Argentina, 1994. 186 p.

Escola Héctor Jorge, ***Compendio de derecho administrativo***. Depalma, Buenos Aires, 1984. Vol. 1. 364 p.

Escott Cynthia D. y Dennis T. Jaffe. ***Cómo dirigir el cambio en las organizaciones***. Editorial Iberoamericana 1993.

Fairchild Henry Pratt. ***Diccionario de Sociología***. Fondo de Cultura Económica, México, 1949. 317 p.

Flores Robledo Jesús. ***Enfoque y Teorías sobre la organización y Desarrollo del Factor Humano***, Primer Módulo. Diplomado Administración Integral y Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones.

Hale Guy. ***El recurso del líder***. Editorial Panorama 1997.

Hernández Arístu Jesús (comp.): ***La Supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación del trabajo***. Nau Llibres, Valencia, 2000. 127 p.

Hodgetts Richard M. ***El supervisor eficiente: un enfoque práctico***. Ed. McGraw-Hill. México, 1989. 449 p.

Imundo Louis V. ***Manual del supervisor efectivo, supervisión***. Editorial Calsa, México 1984.

Kisnerman Natalio. ***Reunión de conjurados; conversaciones sobre supervisión***. Editorial Hvmanitas. Buenos Aires, Argentina, 1999. 111 p.

Lemus, Luis Arturo. ***Administración, dirección y supervisión de escuelas***. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina, 1975. 382 p.

Macías Gómez Edgard. ***Hacia un Trabajo Social liberador***. Hvmanitas, Buenos Aires, Argentina, 1973. 196 p.

Meave Partida Etna Ma. Del Carmen. ***La Metodología de la supervisión y la asesoría profesional en Trabajo Social***. Etme Ediciones. Colección T.S. México, D.F., 1997. 305 p.

Meave Partida Ma. Del Carmen. ***Apuntes***, Teoría VI ENTS-México, D.F., UNAM 1989

Melinkoff Ramón. **Los procesos administrativos**. Editorial Panapo. Caracas, 1990. 320 p.

Ramírez Cavassa César. **Curso para supervisores de producción**. Ed. Limusa, México, 1986. 221 p.

Robbins Stephen, Stephen y De Cenzo, David. **Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones**. México, 1996. 654 p.

Ruíz Durán Clemente. **Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México**. Nacional Financiera. México, 1993. 202 p.

Sánchez Guzmán Francisco. **Introducción al estudio de la administración**. Ed. Limusa. México, 1985. 207 p.

Sánchez Rosado Manuel. **Manual de Trabajo Social**. México; UNAM-ENTS, 1996. 196 p.

Schein Edgar H. **Consultoría de Procesos; su papel en el desarrollo organizacional**. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. México, 1986. 171 p.

Schein Edgar H. **Definiciones de Consultoría**. 1988.

Schein Edgar H. **Psicología de la Organización**. 3ra. Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. Buenos Aires, 1982. 272 p.

Schoenberg Robert J. **El arte de dirigir**. Ed. Selector. México, 1989. p. 173

Serra Rojas Andrés. **Teoría del Estado**. Editorial Porrúa. México, 1990. 349 p.

Stoner James. Freeman, R y Gilbert, D. **Administración**. Sexta Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 688 p.

Sheriff Teresa. **Supervisión en Trabajo Social**. Editorial Ecro 1976. 152 p.

Soler Fierrez Eduardo. **La supervisión en sus fuentes**. Editorial Santillana. Colección Documentos, Madrid, 2001. 127 p.

Terry George y Flankin Stephen. **Principios de administración**. Editorial Continental. México, 1999.

Williamson Margaret. **Supervisión en Servicio Social de Grupos**. Editorial Hvmánitas, Buenos Aires, 1967. 238 p.

Zorrilla Arena Santiago. ***Introducción a la Metodología de la Investigación***. Sexta edición. Ediciones Océano. México, 1988. 372 p.

HEMEROGRAFIA

Alianza Cooperativa Internacional, Congreso de Manchester. ***Definición y valores de la cooperativa***. Septiembre, 1995.

Business México, American Chamber México, Volumen IX –6, Junio 1999. pp 10-11 y 20

Eclectic Chair, TEC Chair, Newsletter, Volumen 8, 1999. pp 48. San Diego, USA

Latin Trade México, Edición 10 09, Septiembre 2002. México, D.F.

Latin Trade México, Edición 10 05, Mayo 2002, México, D.F.

Entrepreneur, La autoridad para el emprendedor, Volumen 9 Número 12, México, D.F.

TEC International, *como obtener lo mejor de TEC, Guía para miembros 1998*, Págs. 2 –6, 49, 120

www.gestiopolisi.com