



CUADRO SINÓPTICO

NOMBRE DEL ALUMNO: OLGA HERNANDEZ JIMENEZ

ACTIVIDAD: CUADRO SINÓPTICO

NOMBRE DE LA MATERIA: TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

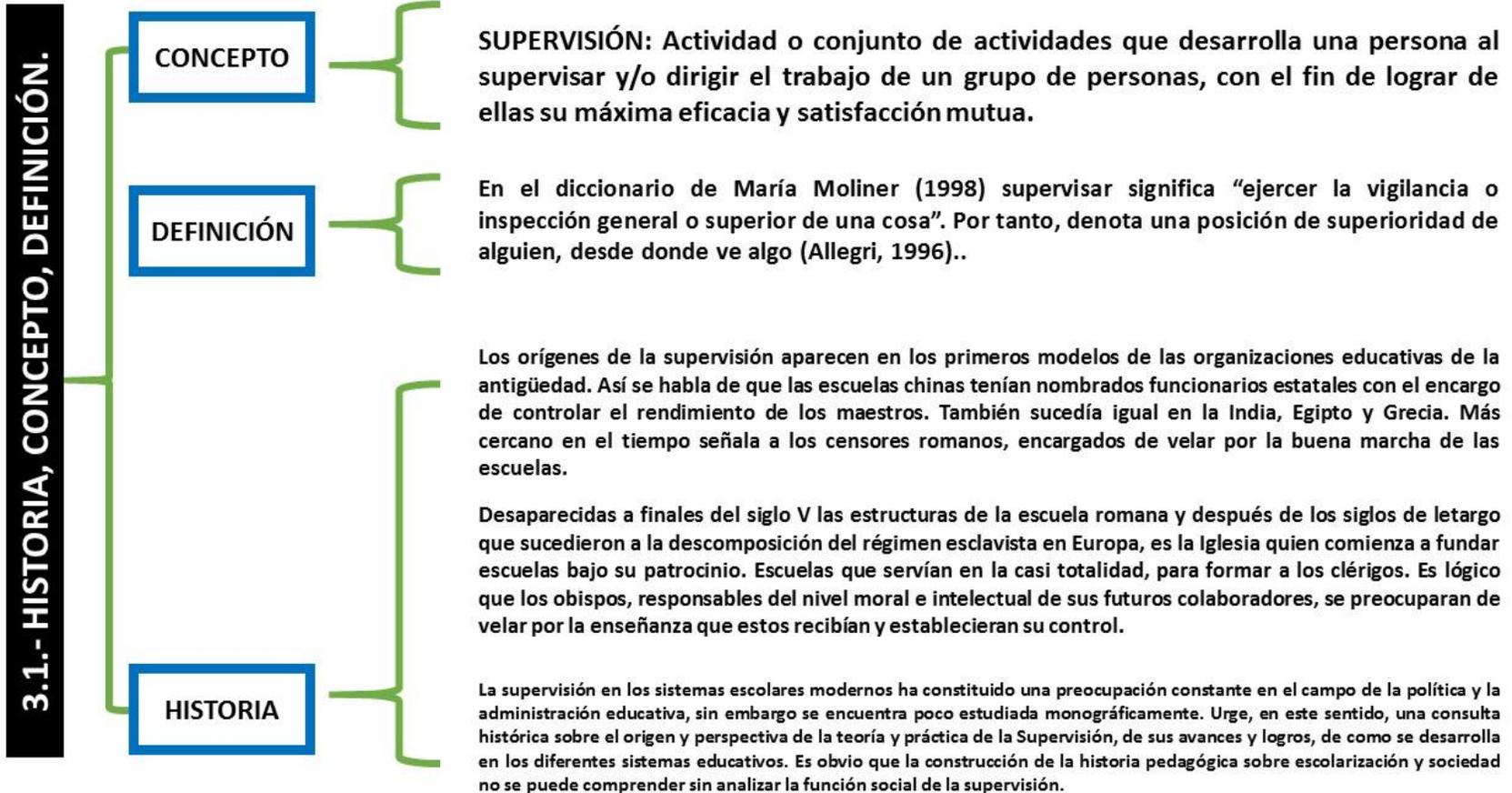
NOMBRE DE LA PROFESORA: LIC. MANUELA JIMÉNEZ NERY

NOMBRE DE LA LICENCIATURA: TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA.

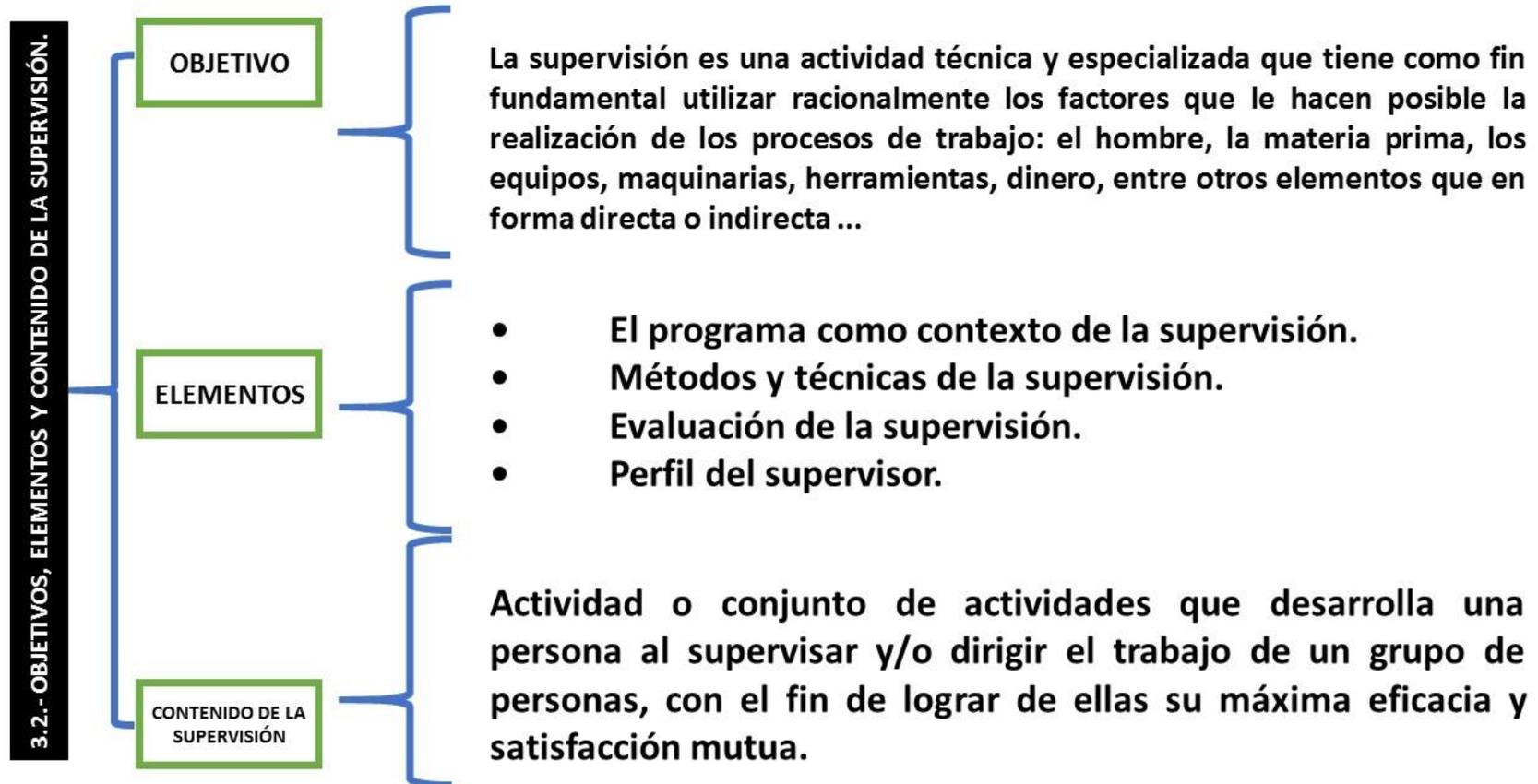
CUATRIMESTRE: OCTAVO

02 DE ABRIL DE 2022

UNIDAD III LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL



UNIDAD III LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL



UNIDAD III LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

3.3.- FASES DEL PROCESO: INDIVIDUAL Y GRUPAL.

INDIVIDUAL

1. Actitud. Los supervisores deben ser firmes, claros y concisos en sus explicaciones de las actividades; pero también deben ser pacientes, flexibles, positivos, y más que nada: líderes.
2. Establecer las normas. Todas estas interrogantes cumplen con su objetivo principal: mantener al empleado informado sobre sus actividades, sus derechos y obligaciones, y no deja lugar a preguntas y fallos posteriores.
3. Mantener la comunicación constante y asertiva. El empleado debe saber que está siendo supervisado, pero debe sentirse en confianza de preguntar si tiene dudas, de descansar si es necesario y de comunicar cualquier problema personal o laboral en el momento en que lo necesite.
4. Delegar roles claros y específicos. Parte de establecer las normas del juego, es el hecho de saber indicar correctamente los roles y actividades específicas de cada empleado para que la supervisión se vuelva más amena y sobre todo, más sencilla.
5. Monitoreo constante. Las supervisiones pueden ser diarias, sí, pero eso depende de la actividad que se realice y de lo seguro que esté el supervisor de la capacitación proporcionada al trabajador.
6. Evaluaciones por escrito. Estas evaluaciones pueden llevarse a cabo gracias al monitoreo del punto anterior

GRUPAL

- La supervisión debe realizarse en forma ordenada, de tal manera que rinda los frutos esperados. Para ello es necesario cumplir las cuatro etapas siguientes:
- a) planeación de la supervisión.
 - b) ejecución de la supervisión.
 - c) evaluación de lo supervisado.
 - d) resolución final.

UNIDAD III LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

3.4.- INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.

INSTRUMENTOS DE SUPERVISIÓN

Díaz (2014, p. 73) señaló que “los instrumentos de supervisión educativa son todos aquellos elementos y medios que emplea el supervisor en el cumplimiento de sus funciones” Entre ellos tenemos diversos documentos de orden legal, normativo y operacional. Los principales instrumentos de verificación y evaluación son: La lista de verificación, la ficha de supervisión, las guías y el cuestionario.

De la cita, se comprende que los instrumentos de supervisión son aplicados por los encargados de esta función, sin embargo los instrumentos deben de ser validados por expertos antes de ser aplicados al ámbito educativo.

TÉCNICAS

Las técnicas indirectas: Son aquellas que permiten obtener información útil por vías distintas al contacto personal e intencionado del supervisor con los supervisados. Las principales técnicas indirectas son: el análisis de documentos, la investigación y la observación de las relaciones humanas.

Las técnicas directas: Son aquellas que permiten recoger información de manera sistemática y en contacto directo con los docentes en su quehacer diario. Asimismo, muchas de estas técnicas son empleadas en las acciones de asesoramiento, orientación al docente. Las principales técnicas directas son: la observación, las visitas, las

UNIDAD III LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

3.5.- PROCESO DE SUPERVISIÓN: EDUCATIVA, DE APOYO Y DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La supervisión educativa es la que tiene como objetivo primordial enseñar, formar y ayudar a mejorar el conocimiento a los trabajadores, o a aquellos que están en fase de formación para convertirse en profesional.

La supervisión que se lleva a cabo con los alumnos es básicamente educativa, ya que su objetivo prioritario es participar en la formación del estudiante.

LA SUPERVISIÓN DE APOYO

La supervisión de apoyo es aquella que tiene en cuenta en sus objetivos y aplicación el ofrecer apoyo a las personas que reciben dicha supervisión, de forma que puedan superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de su trabajo.

La supervisión de apoyo se puede denominar incluso de apoyo psicológico, ya que en muchas ocasiones va dirigida a analizar los aspectos personales del supervisado que influyen en su práctica cotidiana, de modo que pueda entender qué factores psicológicos personales afectan directamente a sus actuaciones profesionales y pueda conseguir superarlos.

LA SUPERVISIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir que hacer al respecto.



Mi Universidad

Ensayo

NOMBRE DEL ALUMNO: OLGA HERNANDEZ JIMENEZ

NOMBRE DEL TEMA: UNIDAD IV - LA SUPERVISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UN INSTRUMENTO PARA LA CALIDAD

PARCIAL: I

NOMBRE DE LA MATERIA: TRABAJO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES.

**NOMBRE DE LA PROFESORA: LIC. MANUELA JIMÉNEZ NERY
NOMBRE DE LA LICENCIATURA: TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN COMUNITARIA.**

CUATRIMESTRE: II

02 DE ABRIL DE 2022

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos a través de él.

Se debe enfatizar que no desea identificar los errores cuando ya han ocurrido, aunque sí evitarlos antes de que ocurran, de ahí su importancia dentro del sistema de gestión de una organización. Es inútil corregir errores continuamente, si no se trabaja para tratar de anticiparnos su aparición. La gestión de la calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que buscan garantizar la calidad, no de los productos en sí, sino del proceso para el cual se obtienen estos productos.

Una vez que tenemos claro el concepto de gestión de calidad, surge otra cuestión importante. ¿Cómo se lleva a cabo una gestión de calidad adecuada en mi organización? Por esta razón, tendremos que implementar un sistema de gestión de calidad con suficiente rigor para que podamos evaluar continuamente nuestro proceso de producción, de modo que no solo identifiquemos desviaciones, sino que podamos adelantarnos a ellas.

Actualmente, no existe un producto que no se describa como de alta calidad porque las organizaciones saben que esta es una especificación que los clientes buscan. La calidad no se trata solo de tener un producto terminado de manera eficiente, lo que está detrás de todo esto es la gestión de calidad total. Hablamos del conjunto de una buena organización en todos los procesos de producción, además de establecer una cultura empresarial de mejora continua. Para obtener una verdadera calidad en nuestros productos o servicios se requiere la participación de la organización, desde el puesto más bajo hasta el más alto.

UNIDAD IV. LA SUPERVISIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: UN INSTRUMENTO PARA LA CALIDAD

4.1.- GESTIÓN DE LA CALIDAD.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE CALIDAD?

La gestión de calidad es una serie de procesos sistemáticos que le permiten a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las distintas actividades que lleva a cabo. Esto garantiza estabilidad y consistencia en el desempeño para cumplir con las expectativas de los clientes.

La gestión de calidad varía según cada sector de negocio para el que se establecen sus propios “estándares”, es decir, modelos de referencia para medir o valorar el nivel de desempeño de la organización.

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los principios de la gestión de calidad tienen como finalidad dirigir y orientar a la organización para cumplir sus objetivos de manera exitosa. Se destacan ocho principios o cuestiones a tener en cuenta:

- El cliente. Comprender sus necesidades y cumplir con sus expectativas es la clave para satisfacer las exigencias de los consumidores y mantener su fidelidad.
- El liderazgo. El clima interno de la organización depende de la estrategia de dirección o de mando establecida. El líder principal puede delegar tareas en otros responsables designados, según el tipo de estructura.
- La participación del personal. La motivación de los integrantes de la organización genera un mayor compromiso, un mejor desempeño de sus tareas y reduce la incertidumbre en momentos de crisis.
- El enfoque basado en procesos. Guiar a cada área de la organización es parte del desarrollo global de la institución para alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- El enfoque de sistema para la gestión. Llevar a la acción o a la práctica los procedimientos establecidos por la organización genera interacción entre cada elemento del sistema de gestión de calidad.

- La mejora continua. La evaluación del sistema de gestión de calidad (según estándares adecuados para cada rubro) es útil para obtener mejoras en los procedimientos.
- El enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. El análisis de datos cualitativos y cuantitativos, sirve para medir el desempeño de la organización.
- La relación con los proveedores. Es importante mantener una relación beneficiosa y recíproca entre la organización y los proveedores como alianzas, descuentos, planes de pago, etc.

4.2.- HISTORIA, CONCEPTOS BÁSICOS.

Lo que en la actualidad conocemos como Gestión de Calidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, tomando como objetivo principal el aumento del nivel de satisfacción de un grupo de clientes o consumidores.

Hasta ahí no decimos nada nuevo. No obstante, esta definición, que en principio es la más aceptada entre especialistas y profesionales del campo, es en realidad producto de un conjunto de circunstancias y condiciones específicas.

La calidad no siempre ha sido tal como la conocemos ahora. Este concepto ha sufrido importantes cambios a lo largo de las décadas, especialmente desde que se asumió como una necesidad en el campo empresarial.

Por lo tanto, la norma ISO 9001, que acaba de ser actualizada, no es otra cosa que el reflejo de todas aquellas circunstancias. ¿Cuándo empezó tal evolución? ¿Cuáles son las etapas más importantes? ¿Qué enfoques se han destacado?

GESTIÓN DE CALIDAD: PERÍODOS DE EVOLUCIÓN

En términos generales, la historia y evolución del término de calidad puede dividirse en cinco etapas básicas. Repasemos cada una de ellas:

1) Industrialización:

Para entender el concepto de calidad es preciso remitirnos al siglo XIX, en los años de la Revolución Industrial, cuando el trabajo manual es reemplazado por el trabajo mecánico. En la Primera Guerra Mundial, las cadenas de producción adquieren mayor complejidad y simultáneamente surge el papel del inspector, que era la persona encargada de supervisar la efectividad de las acciones que los operarios realizaban. Es el primer gesto de control de calidad.

2) Control estadístico:

La segunda etapa se sitúa entre 1930 y 1950. Las compañías ya no sólo dejan ver su interés por la inspección, sino también por los controles estadísticos. Estos procesos se vieron favorecidos por los avances tecnológicos de la época. Se pasó de la inspección a un control más global.

3) Primeros sistemas:

Entre 1950 y 1980, las compañías descubren que el control estadístico no es suficiente. Hace falta desglosar los procesos en etapas y, tras un período de observación, detectar los fallos que se originen en ellas. En estos años surgen los primeros sistemas de calidad y las compañías ya no dan prioridad a la cantidad de productos obtenidos; ahora el énfasis está en la calidad.

4) Estrategias:

A partir de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad se asume como un proceso estratégico. Este es quizá uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto,

pues a partir de este momento se introducen los procesos de mejora continua. La calidad, que ahora ya no es impulsada por inspectores sino por la dirección, se contempla como una ventaja competitiva. Además, toma como centro de acción las necesidades del cliente. Los Sistemas de Gestión se consolidan y la implicación del personal aumenta.

5) Calidad total:

A partir de los años 90 y hasta la fecha, la distinción entre producto y servicio desaparece. No hay diferencias entre el artículo y las etapas que lo preceden; todo forma parte de un nuevo concepto que entra en escena: la Calidad Total, es decir, el proceso en su conjunto. Adicionalmente, la figura del cliente adquiere mayor protagonismo que en la etapa anterior y su relación con el artículo, que ahora llega incluso a etapas de posventa, se convierte en el principal indicador de calidad. Los sistemas se perfeccionan y se adaptan.

LA CALIDAD, UN CONCEPTO EN PERMANENTE EVOLUCIÓN

La norma ISO 9001 es el punto de encuentro de numerosos esfuerzos por establecer un marco común para la Gestión de Calidad. Vigente desde los años 80, ha incorporado mejoras y avances en función de las necesidades y, sobre todo, de la propia evolución del concepto de calidad empresarial.

ISOTools es una herramienta tecnológica que facilita la implementación de la última versión de la norma ISO 9001, publicada en septiembre de 2015, además del optimizar el proceso de transición entre ésta y la versión del año 2008.

4.3.- GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.

La situación de continuo cambio en las estructuras sociales y la creciente aparición de nuevas necesidades han favorecido la proliferación de las organizaciones de trabajo social

y servicios sociales y ha convertido a estas nuevas organizaciones en demandantes de recursos, tanto en el contexto nacional como en el internacional.

Situado en un entorno cada vez más competitivo, el área de trabajo social y servicios sociales está hoy en plena expansión, inmerso en un proceso de modernización que puede adoptar distintas formas para afrontar los retos generados por los cambios sociales y la crisis a la que se enfrentan los gobiernos europeos ante los compromisos adquiridos bajo los sistemas de bienestar actuales. Como se desprende de una reciente comunicación de la Comisión de la UE (2006) , éstas serían las líneas de actuación más importantes:

1. la introducción de métodos de «evaluación comparativa» (benchmarking) y de control de calidad y la participación de los usuarios en la gestión;
2. la descentralización de la organización con el establecimiento de servicios a nivel local o regional;
3. la externalización de las tareas del sector público, que se encargan al sector privado aunque en las condiciones de competencia reguladas por las autoridades públicas;
4. el desarrollo de marcos de colaboración entre los sectores público y privado y el recurso a otras formas de financiación complementarias de la pública.

En este contexto de cambio, la calidad de los servicios sociales en Europa se observa como una necesidad, como un derecho de los ciudadanos y como una obligación de las instituciones que se responsabilizan de dichos servicios (Galán Vallejo, 2004). En las conclusiones de la Conferencia Europea de Servicios Sociales, celebrada en el año 2000 en Madrid, se plantearon ya directrices básicas sobre los Sistemas de Bienestar y específicamente sobre los Servicios Sociales, con la pretensión de unificar los derechos de los ciudadanos en el conjunto de países europeos -y en el interior de los mismos- bajo estándares similares, lo que significaba aumentar los servicios con el fin de ofrecer más posibilidades de elección, así como establecer la garantía de unos niveles mínimos de servicio. A la vez, se promovió un enfoque centrado en la persona, favoreciendo la implicación de los usuarios y sus familias en la planificación y gestión de los servicios, y tratando de mejorar los sistemas de información y la investigación para fomentar una filosofía de mejora continua de los programas y servicios.

En España una de las principales reformas en cuanto a la universalización de derechos sociales -equiparándolos a los sistemas sanitario y educativo- es la reforma introducida a través de la Ley 39/2006 de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia, o comúnmente conocida como Ley de la Dependencia. Desde la aprobación de la Constitución en 1978, el conjunto de derechos sobre los que se basaba el modelo de Estado de bienestar era la protección sanitaria, la Seguridad Social (protección ante circunstancias en las que el individuo se encuentra imposibilitado, temporalmente o indefinidamente, para trabajar), y el sistema educativo. Tal y como señala la propia Ley 39/2006, el desarrollo social de nuestro país desde entonces ha venido a situar a un nivel de importancia fundamental a los servicios sociales, desarrollados fundamentalmente por las Comunidades Autónomas, con colaboración especial del Tercer sector, como cuarto pilar del sistema de bienestar, para la atención a las situaciones de dependencia.

La ampliación de servicios que supone la nueva ley, junto con la evolución globalizada de los sistemas de bienestar hacia modelos semiestructurados y mixtos, implica que en España no exista en el sistema de servicios sociales el mismo grado y tipo de orden e interacción establecido, por ejemplo, en el sistema sanitario o educativo, entre otras razones por el rápido crecimiento producido en el propio sistema (Fantova, 2003). Tal y como venimos señalando, el modelo de Estado de Bienestar ha pasado a un Sistema de Bienestar de carácter mixto, en el que coexisten como proveedores de servicios sociales, red de servicios de naturaleza pública o cuasipública, las organizaciones del Sector Lucrativo, del Tercer Sector y del Sector Público.

Aunque se produzca una descentralización en la prestación de los servicios, no se debe pretender que la delegación sea absoluta en el plano de actividades sociales y de valores, pues no debemos olvidar que el promotor y el “guardián” del Sistema de Bienestar han de ser los poderes públicos, ya que entre sus competencias está la obligación de velar por los derechos de los ciudadanos, así como la de fiscalizar los recursos y regular el surgimiento y actuación de las organizaciones que contribuyen al sostenimiento del propio sistema. El Sector público ha de velar en todo momento por la eficacia del modelo, tanto desde un enfoque interno y asegurando que las Administraciones Públicas sean ejemplo del

cumplimiento de los estándares de calidad establecidos, como mediante las actuaciones pertinentes para asegurar la transparencia a lo largo de todo el proceso de asignación de recursos así como comprobar que en las empresas o en las organizaciones del Tercer Sector (OTS) existe una adecuada prestación de servicios bajo los compromisos de calidad adquiridos, exigiendo su cumplimiento.

Desde las propias administraciones públicas se realizaron las primeras incursiones en la Calidad a finales de los años noventa. El Ministerio de Administraciones Públicas comenzó a desarrollar un Plan de Calidad en el ámbito de la Gestión de Calidad en los Servicios Sociales dependientes directamente de la Administración Pública. Este Plan consiste en desarrollar tres tipos de iniciativas diferentes: la elaboración de Cartas de Servicios, la autoevaluación de las unidades y servicios administrativos y los Premios a la Calidad y a las Mejores Prácticas. Por su parte, en la Seguridad Social, las distintas entidades gestoras, entre ellas el INSS y el IMSERSO, introdujeron las políticas de calidad en todos sus servicios, desarrollan sistemas de gestión de calidad en algunos de sus centros y realizan controles de calidad de programas. De forma específica, el IMSERSO desarrolló durante el año 2003 un proyecto de Plan de Cohesión y Calidad de los Servicios Sociales, e impulsó la difusión de la gestión de calidad en las ONG (Canovas y Pardavila, 2004).

Quizás sea la administración autonómica la que esté desplegando un mayor número de iniciativas, a través de diferentes organismos de gestión. No existe, en general, una política estatal y/o autonómica de compromiso claro para el desarrollo de la gestión de calidad en organizaciones de trabajo social y servicios sociales y por tanto, tampoco existe un modelo definido que se esté introduciendo de manera clara a nivel local, autonómico o estatal. La mayoría de las iniciativas son parciales, minoritarias y poco constantes en el tiempo.

No obstante en este panorama existen excepciones: la CC.AA de La Rioja promulgó la Ley 3/2007, de 1 de marzo, de Calidad de los Servicios Sociales. Esta ley, pionera en este ámbito, señala como objetivo “establecer las actuaciones, programas y estructuras necesarios para fomentar y desarrollar un sistema de calidad en el ámbito de los Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de La Rioja” y define su ámbito de aplicación a “todas

las entidades, centros y servicios que integran el Sistema Público de Servicios Sociales". De esta forma se define un marco permanente para la actuación en materia de calidad dentro de los Servicios Sociales públicos que se extenderá, a través de la contratación de plazas públicas a entidades privadas y del tercer sector.

Ha sido en el transcurso de los últimos años cuando hemos visto en el Tercer Sector el crecimiento de la inquietud por la calidad, consciente de la necesidad de justificar su funcionamiento y de introducir mejoras en el funcionamiento, han surgido iniciativas de diversa índole que promovían la adaptación de los modelos de gestión de calidad a las peculiaridades de las organizaciones del Tercer Sector social, entre los que nos encontramos modelos basados en las normas ISO y en EFQM adaptados a las peculiaridades de las OTS. A raíz de estas experiencias pioneras, se están impulsando dos grandes líneas de actuación : la dirigida a crear un sistema de calidad propio para el sector, la llamada ONG con calidad, modelo normativo impulsado por FEAPS, Secretariado General Gitano, Cruz Roja, Fundación Vínculos, Federación de Mujeres Progresistas, Fundación Pioneros e INTRESS.

La iniciativa, muy desarrollada teóricamente, se está experimentando en servicios de las citadas ONG, intentando configurarse como una Red de Cooperación para la calidad total. Con fecha del 15 de abril de 2008 se crea el Instituto para la Calidad en las ONG (ICONG) en el que se integran las entidades de la Red ONG con calidad. La otra línea ha sido impulsada por el Consejo de ONG, dirigida a la elaboración, para su posterior aprobación y desarrollo, de un Plan Estratégico de la Calidad para las ONG. En estos momentos ya se han iniciado acciones de formación básica y divulgación de la calidad en las ONG. Ambas iniciativas están apoyadas por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

En distinta línea han aparecido otras iniciativas como la de Fundación Lealtad, que incide sobre la economía, gobierno y transparencia de las ONG, pudiendo contribuir indirectamente a una mejora global de la gestión. La iniciativa se plantea como una evaluación de las organizaciones en relación a 9 criterios que recogen el grado de transparencia. Desde que se creó en el año 2001 se han editado seis guías de evaluación de las Buenas Prácticas y la transparencia de las ONGs. A lo largo de los siete años que

lleva desarrollándose esta iniciativa se han multiplicado por tres el número de organizaciones evaluadas pasando de 40 en el 2002 a 122 en 2008.

El peso de las ONG de acción social sobre las de cooperación se ha visto incrementado, oscilando entre el 50% de las entidades en la primera Guía y el 61% en la última edición. También hay que resaltar la realización de una Norma UNE de Gestión Ética de las ONG por parte de AENOR, la norma ISO 26000. De igual forma, debe destacarse el trabajo realizado por la Fundación Luis Vives por encargo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, consistente en analizar modelos internacionales de gestión de calidad en servicios sociales, especialmente el modelo EFQM y en observar sus cualidades y características para ser aplicadas en el contexto de las ONG. A raíz de este estudio, ésta fundación desarrolló un programa de ayuda para la implantación del modelo EFQM en las OTS y está prevista la publicación de una Guía del Modelo EFQM para ONG.

Otra de las iniciativas que debemos mencionar es el modelo de calidad FEAPS desarrollado entre los años 2004 y 2006 aunque se trate de un modelo específico para organizaciones dedicadas a la discapacidad intelectual debemos señalarlo por la ampliación de concepto incluyendo en el modelo de calidad como el resultado de la interacción de tres componentes esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y ética.

Todas estas iniciativas tanto desde el ámbito general como interno del propio sector están en pleno desarrollo actualmente, lo que permite prever que en los próximos años se logrará una unificación en las diferentes actuaciones y una mayor claridad en los sistemas que deban ser adoptados, probablemente de forma obligatoria para aquellas organizaciones que quieran optar a la obtención de financiación pública.

4.4.- LA SUPERVISIÓN COMO GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

El proceso de toma de decisiones, implica visualizar la empresa como un todo compuesto, a su vez, por subsistemas que interactúan entre sí de forma recíproca, respondiendo a objetivos propios y a un supra-objetivo, la Misión, teniendo trazado un horizonte a futuro, siendo este, la Visión, con una participación limitada en la distribución de los recursos de acuerdo a prioridades establecidas dentro de la estrategia general de la organización, y de acuerdo a los condicionamientos de la alta gerencia. Sin importar el tipo de organización, siendo esta, productora de bienes y/o servicios, pública y/o privada, con o sin ánimo de lucro, ésta debe afrontar el desarrollo de procesos bajo parámetros de coordinación y optimización de recursos. Dichos procesos, son realizados por individuos que trabajan en grupos en los diferentes niveles de la organización con funciones acordes a sus habilidades administrativas.

Todo lo anterior, requiere del análisis del cumplimiento de los objetivos organizacionales con el fin de determinar el desempeño organizacional, lo que implica, a su vez, del establecimiento de estándares para el desarrollo de las diferentes actividades en pro de la consecución de dichos objetivos en una continua medición del desempeño de los colaboradores a partir de la ejecución de sus labores.

De esta forma, se conciben mecanismos de análisis y gestión de procesos, considerando las potencialidades del talento humano, y los requerimientos de la organización, conjugando las capacidades del talento humano para el desarrollo de diferentes tipos de entregables, con la consecuente desagregación del pensamiento estratégico organizacional.

OBJETIVOS DE LA SUPERVISIÓN

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados

6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

PAPEL DEL SUPERVISOR

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo.

El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del departamento.

El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una misma actividad; no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización.

CONCEPTO DE SUPERVISOR

El término supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

CONCEPTO DE ORGANIZACION.

Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

1. ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.
2. ORGANIZACIÓN INFORMAL. La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

SUPERVISION Y CONTROL DENTRO DE LA ORGANIZACION

Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los hombres, con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Los supervisores actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar porque no salió bien algo y luego decidir que hacer al respecto.

En su rol de juez, los supervisores observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores no solo no deben averiguar porque las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

La planeación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACIÓN APLICADOS AL CONTROL

Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse:

- Principio de garantía del objetivo. El control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. Todas las funciones administrativas tienen por finalidad alcanzar los objetivos. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deban aplicarse para conseguir los objetivos.
- Principio de definición de los estándares. El control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe

responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y segura.

- Principio de excepción. Este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control. El administrador debe preocuparse más por los desvíos importantes que por las situaciones relativamente normales.
- Principio de acción. El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, respecto de los planes. Estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más. Este principio también se halla correlacionado con el costo del control. Cuando éste es mayor que costo ocasionado por los desvíos de la situación controlada, no se justifica el control. El control es una acción eminentemente utilitaria y pragmática: sólo debe realizarse cuando vale la pena.

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

4.5.- CALIDAD Y CALIDEZ EN LA INTERVENCIÓN SOCIAL.

No parece posible conjugar excelencia o logro de los bienes intrínsecos del trabajo social (calidad) si no es dentro de una lógica de servicio capaz de producir significados personales. Y es que la naturaleza de los bienes internos de nuestra profesión es relacional (no prestacional).

Calidad y calidez del trabajo social son dos caras de una misma moneda, inseparables e indivisibles: no puede existir una si no existe la otra.

No puede realizarse una acción de trabajo social excelente (de calidad y calidez) sin reivindicar la centralidad del sujeto y el enfoque dialógico.

Si calidad remite a la excelencia del trabajo social, la calidez remite a la sensibilidad; es decir, a los afectos, las emociones y los sentimientos.

El sueño de la ingeniería social, producto de la primera modernidad y la mentalidad ilustrada, exaltó el sistema experto abriendo paso a la autorreferencialidad, dejando muy poco espacio en las profesiones sociales al mundo de las posibilidades y favoreciendo la disociación entre la cognición y la sensibilidad.

El trabajo social no fue ajeno a esto y, al dejarse tentar por diversas formas de la ingeniería social, desplazó la sensibilidad y el mundo de los afectos; a pesar de que la tradición epistemológica del trabajo social quiso desde sus orígenes evitar ese dualismo. Como consecuencia de ello, estableció con la realidad «una relación funcional que lo convierte todo en 'recursos'. Nada debe sentir el técnico que pueda distraerle de sus objetivos; nada debe sentir el profesional que no pueda expresarse en técnicas de intervención; nada debe sentir el trabajador social ante el sufrimiento humano» .

«Se dotaron de planos, equipamientos y guías de recursos, pero se debilitó el ‘sentir con las entrañas’; se dejaron tentar por la dictadura de los protocolos hasta llegar a confundir la acción social con la gestión de un departamento de la Administración. Ganaron en planes, pero perdieron en proyectos» .

La calidez del trabajo social implica un hermanamiento de la razón con los sentimientos, del pensamiento con los afectos. Calidez es lo que tan sabiamente Ximo García-Roca denomina «la cognición afectiva». El trabajo social se acerca al ser humano en los momentos de dificultad y, por tanto, de intensa y peculiar humanidad. La calidez de la acción profesional ha de distanciarse de los esquemas mecanicistas en todas sus formas .

Calidez del trabajo social significa salir del pensamiento determinista mostrando que hay salidas válidas y posibles. Significa dejar de asumir las necesidades básicas exclusivamente como carencias que generan demandas y empezar a asumirlas como potencialidades que dan lugar a la búsqueda y la participación. Significa valorar la cooperación, la ayuda mutua y la conducción participativa, por encima de la conducción jerárquica y la disciplina de las organizaciones. Significa reconocer que la importancia de los profesionales radica en la liberación de su potencial de conocimiento y creatividad.

solidaridad «la excelencia no recae tanto sobre la profesión en sí misma cuanto sobre los profesionales, sus motivaciones y su identificación con la tarea, sobre el talante cooperativo y la confianza, sobre el apoyo mutuo y la facultad de tomar decisiones conjuntas» .

Vivimos en una sociedad del riesgo donde la existencia o no de relaciones , resulta determinante para situarse en la zona de integración, de vulnerabilidad o de exclusión social. Por ello, la buena práctica profesional es la que incluye dos elementos: la producción de relaciones, interacciones y vínculos sociales y el fomento de una participación que reconoce al cliente el estatuto de autor y coagente . El buen profesional no es el que produce o gestiona más prestaciones, aunque sea con costes menores, sino quien produce servicios integrados de prestaciones y significados.

Calidez del trabajo social supone, entonces, pasar de la lógica del producto a la lógica del servicio: el servicio es una relación, la prestación es un artefacto que cristaliza o sustituye una relación.

Frente al valor de la eficacia debe colocar el valor de la calidad y la individualización cuyo éxito se basa en el ejercicio de la solidaridad y la dignificación del actor humano .

CONCLUSIÓN

La evolución y el desarrollo de los diversos enfoques de gestión de calidad ha generado cambios sustanciales en los perfiles de las habilidades que requieren los especialistas de calidad, pues incluye funciones de tipo estadístico, competencias financieras, en gestión de recursos humanos, en estrategia y organización, habilidades como liderazgo, orden, organización, planeación operativa, planeación estratégica, control sin dejar de lado el pensamiento sistémico. Todos los miembros de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad. En consecuencia, los principios de gestión de calidad deben desarrollarse por toda la organización, lo cual se fundamenta en prácticas de gestión por procesos y en el pensamiento sistémico. Es aquí donde cobra importancia la organización horizontal, lo que implica desechar la concepción taylorista y las jerarquías verticales para adoptar un enfoque horizontal, transversal a los departamentos, facultades, divisiones y secciones.

La calidad se ha convertido en un aspecto trascendental dentro de las organizaciones en los últimos años, por lo que su importancia ha sido reconocida y sus directrices han sido aplicadas en gran cantidad de empresas alrededor del mundo, esta además ha venido evolucionado en la búsqueda de aspectos que permitan mayor crecimiento de las instituciones, así como, mayor satisfacción del cliente.

La Normalización dentro de una empresa fija las bases para el presente y el futuro con el propósito de establecer un orden para el beneficio de todos los interesados, esta normalización puede ser aplicada a cualquier empresa y puede ser adaptada a los requerimientos particulares de cada organización. La aplicación de normas busca la mejora del funcionamiento y la eficiencia en la utilización de los recursos, lo que bien llevado puede conducir a la reducción de costos.

BIBLIOGRAFÍA

- CÁNOVAS, F. y PARDAVILA, B. (2004), La gestión de la calidad en los servicios sociales, Madrid, IMSERSO.
- FANTOVA, F. (2003), “Perspectivas en gestión de servicios sociales” [en línea].
- GALÁN VALLEJO, M. (2004), “Calidad en la Administración Pública”, en La mejora de la calidad en los Servicios Públicos en la Comunidad Autónoma de La Rioja, Logroño, Gobierno de La Rioja, pp. 13-24.
- TRINIDAD REQUENA, A. (2007), “La evaluación de la intervención pública: el caso de los programas sociales”, Sistema: revista de ciencias sociales, 200: 63-85.
- VEDUNG, E. (1997), Evaluación de políticas públicas y programas, Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto Nacional de Servicios Sociales.
- Mikel Ugalde. Ana Trapotela, (2010), gestión de la calidad en las organizaciones de acción social [en línea].