

CAPITULO 4
EL TRABAJADOR SOCIAL, COMO SUPERVISOR,
EN EL PROCESO DE EVALUACION.

La capacidad de trabajar del trabajador depende de la capacidad del supervisor para planear y programar. Su desempeño en las tareas de adiestrar y ubicar, hacen la diferencia entre el desempeño superior y el mediocre en el trabajo.

El supervisor tiene que programar de manera que el trabajo fluya en forma pareja y constante. Tiene que ocuparse de que el personal tenga el equipo necesario para hacer el trabajo, que esté en un ambiente adecuado para trabajar y que tenga un equipo organizado de compañeros de tareas. Es también responsable de su disposición y capacidad para hacer el trabajo. Tiene que fijar objetivos para su grupo que enfoquen los de la empresa. A partir de estos objetivos debe desarrollar, junto con los obreros, el objetivo de cada uno.

El supervisor necesita conocimiento de las operaciones de la compañía, su estructura, sus metas y su funcionamiento, pues sin él sus propios objetivos no pueden tener significado. Necesita los medios para alcanzar estos objetivos y las mediciones que enfoquen su logro.

El trabajador social como supervisor, cumple con la finalidad de asesorar acerca de la actuación de un empleado, dándose cuenta del aprovechamiento del tiempo y distribución del trabajo, investigando nuevas posibilidades para llenar necesidades y cubrir servicios con mas eficacia.

Para efectuar la evaluación de un empleado, necesitará conocer las motivaciones de la conducta; y las comu-

nes necesidades humanas preocupándose por dirigir las habili-
dades, adquisiciones y mejoramiento de las técnicas.

Para poder comprender con más éxito el comporta---
miento y las necesidades humanas, se especificarán los pun--
tos de vista tradicionales y modernos sobre dirección y con-
trol.

Los métodos usados para dirigir y controlar las ac-
tividades de los subordinados, han sufrido cambios en la mig-
ma forma que los métodos usados por los padres para contro--
lar a sus hijos han sido modificados a través de los años, -
En su parte principal, estos cambios son el resultado de un-
punto de vista más claro de la personalidad humana, que se -
ha formado a través de los esfuerzos de investigación de los
científicos del comportamiento. Un número creciente de admi-
nistradores reconoce que los puntos de vista tradicionales -
sobre dirección y control han sido desplazados rápidamente -
por las teorías modernas, las cuales ofrecen una promesa con-
siderable para el cumplimiento de las metas individuales y -
de organización. Un exámen de estos métodos revela las dife-
rencias sobresalientes entre ambos:

El punto de vista tradicional llamado teoría X ---
sostiene que:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca
hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- 2.- Debido a esa tendencia a rehuir el trabajo la mayor par-
te de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por -
la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos-
para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización -
de los objetivos de la organización.

3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

La teoría X nos dá una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de la industria. No habrían persistido estos puntos de vista si no estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas. No obstante, pueden observarse fácilmente en la industria y en otras manifestaciones de la vida social humana muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre.

Gracias a los avances de las ciencias sociales durante el último cuarto de siglo ha sido posible modificar algunas ideas sobre la naturaleza y la conducta humana en el contexto organizacional, que resuelven y rectifican algunas contradicciones de la teoría X. Aunque esta nueva formulación es naturalmente provisional, nos proporciona una base mejor para predecir y controlar el comportamiento humano en la industria.

Pocos nuevos puntos de partida han sido tan extraordinarios en el campo de la teoría científica social como las que se observaron en el último medio siglo en las ciencias físicas. Sin embargo, el nuevo saber adquirido sobre la conducta humana en muchos aspectos especializados ha permitido formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con el manejo y administración de los recursos humanos.

Las ideas que constituyen la teoría Y, como se ha llamado actualmente, son las siguientes:

1.- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar esencialmente. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una manera de castigo (entonces, se evitará si es posible).

2.- El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

3.- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. La más importante de estas compensaciones, por ejemplo, la satisfacción de las llamadas necesidades de la personalidad y realización de sí mismo, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización.

4.- El ser humano ordinario, se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. El rehuir las responsabilidades y la insistencia en la seguridad, son generalmente consecuencias de la experiencia y no características esencialmente humanas.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alta la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños, sectores de la población.

6.- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo uti-

lizadas sólo en parte.

Estos principios suponen consecuencias sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa mucho más - que las de la teoría X. Son más dinámicas que estáticas, - pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento -- del ser humano.

Sobre todo, las ideas de la teoría Y señalan que los límites de la colaboración humana con los límites de - la organización no son limitaciones de la naturaleza huma- na, sino fallas de la empresa para descubrir el potencial__ representado por sus recursos humanos.

Tomando en consideración las ideas anteriormente expuestas, el trabajador se siente seguro de su papel, ca- lificando los hechos con criterio impersonal y debe seguir dispuesto a asimilar nuevos conocimientos y los que su ex- periencia le proporcione, pero sin adquirir formas rutina- rias, automáticas y sin criterio para ver y estimar sobre- todo, los problemas humanos con un criterio de autosufi--- ciencia, evitando crear dependencia constante de la super- visión y de las normas rutinarias de la institución.

La evaluación debe estar en relación con la res- ponsabilidad total del puesto, ya que el supervisor como - maestro y administrador que se halla en un contacto estre- cho y continuo con el trabajador, se considera la persona- adecuada, puesto que posee los conocimientos y la competen- cia requeridos para asumir la responsabilidad de la evalua- ción en función de todo ello.

Se considera importante que se explique al em- - pleado los criterios de evaluación desde el inicio de su -

trabajo como una parte continua de la supervisión. Para el supervisor el proceso comienza con su primera apreciación -- de las necesidades del trabajador, como base para planificar su propio asesoramiento. Estará implícita en toda entrevista, de acuerdo con un desarrollo rítmico de análisis, según las pruebas: ¿qué es capaz de hacer este trabajador para cumplir con los requisitos de su puesto?, ¿con cuanta eficacia lo hace?, ¿qué lo capacita a hacer esto?, ¿qué le quita la capacidad de hacer aquello?, ¿cómo se le puede elevar, contando con sus aptitudes a un nivel más alto de realización?, ¿cuáles de sus conocimientos y habilidades fundamentales están por debajo de los requisitos del puesto?, ¿cuál es la mejor forma, en vista de su modo de aprender y utilizar la ayuda del supervisor, de enseñarle?, etc..

Con este enfoque se mantendrá el proceso de evaluación enderezado permanentemente al desempeño del trabajador en un puesto cuyos elementos y requisitos están establecidos y son conocidos. Es de suma importancia que las descripciones escritas de las tareas sean claras como única base sana para un plan didáctico bien enfocado y una valorización honesta de los adelantos.