

Supervisión de respaldo



Unir el apoyo con la supervisión

La “supervisión” describe cómo las instituciones apoyan y supervisan el desempeño del personal. Los supervisores que a la vez brindan *respaldo*, apoyan el desempeño y la calidad de los servicios prestados al responder a las necesidades de los proveedores, lo cual permite que éstos se desempeñen bien y respondan a su vez a las necesidades de sus clientes. Los supervisores que respaldan deben asegurarse que los miembros del personal de servicios de salud cuenten con lo siguiente:

- Expectativas claras de desempeño
- Retroalimentación inmediata sobre su desempeño
- Ambiente físico apropiado y herramientas adecuadas
- Motivación e incentivos
- Destrezas y conocimientos apropiados
- Apoyo por parte de la organización.

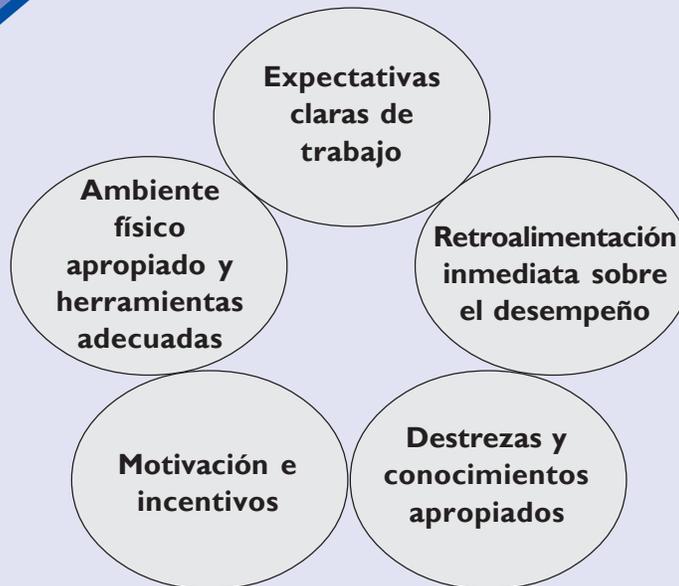


Facilitar el apoyo por parte de la organización

Para lograr que exista un apoyo apropiado por parte de la organización, se requiere de una combinación de muchos factores. El manejo eficaz, la coordinación apropiada y el liderazgo motivador determinan los factores que influyen en el desempeño en todos los niveles dentro de una organización.

Los supervisores directos – ya sean fijos o que visiten periódicamente las instalaciones – constituyen un vínculo crítico entre un sitio de provisión de servicios y el resto de la organización. Ellos se aseguran de que los recursos de la organización lleguen hasta cada sitio en forma eficaz, para responder a las necesidades de los proveedores de servicios; además, transmiten las visiones y las metas generales de la organización. El enfoque de mejoramiento del desempeño, que hace énfasis en los factores que influyen en el desempeño, ayuda a guiar a los supervisores a facilitar el apoyo por parte de la organización.

Marco para la supervisión combinada con el apoyo



Marco para la supervisión combinada con el apoyo

Los supervisores directos deben adoptar enfoques eficaces que faciliten el apoyo a los proveedores y que promuevan un ambiente de trabajo propicio, para lograr un buen desempeño y una alta calidad en la provisión de servicios. Ellos deben centrarse en los variados factores que influyen en el desempeño.



Crear un ambiente propicio de trabajo

Hay ciertos elementos, que los supervisores pueden controlar, que ayudan a crear un ambiente de trabajo propicio para lograr un buen desempeño y a alcanzar una alta calidad de los servicios ofrecidos. Al implementar los principales factores de desempeño, los supervisores deben hacer lo siguiente:

- Crear un ambiente basado en la confianza donde el personal pueda discutir sus problemas en un ambiente seguro, sin temor a consecuencias negativas
- Crear transparencia – asegurarse que los miembros del personal sepan qué pueden esperar
- Promover políticas equitativas y de género para empleados y clientes e implementarlas de manera transparente
- Involucrar activamente al personal en la resolución de problemas y la toma de decisiones
- Fomentar el trabajo en equipo
- Proporcionar herramientas que ayuden a los empleados a evaluar su desempeño y la calidad de los servicios que proveen
- Proporcionar herramientas que ayuden al personal a tratar de conocer las opiniones de los clientes respecto a los servicios ofrecidos e involucrarlos activamente en el mejoramiento de los servicios.



Estrategias de supervisión alternativas

Por muchas razones, algunos proveedores de servicios no reciben apoyo frecuente de sus supervisores. En estas situaciones puede ser útil explorar otras maneras de fortalecer la supervisión; por ejemplo, estableciendo redes de apoyo entre compañeros, para que éstos se apoyen entre ellos.

Cómo poner en la práctica el marco para la supervisión

Responsabilidades del supervisor en la tarea de facilitar un buen desempeño:

Expectativas claras de trabajo

- Expresar verbal y claramente las expectativas para el puesto
- Desarrollar metas de trabajo con los individuos y los equipos
- Asegurar que el personal tengan copias por escrito de las descripciones de puesto, los estándares, las políticas, etc.
- Asegurar que el personal conozca la visión y la misión de la organización y que comprendan el rol que desempeñan

Retroalimentación inmediata sobre el desempeño

- Informar regularmente a los empleados y equipos sobre su desempeño
- Llevar a cabo revisiones de desempeño con regularidad
- Establecer sistemas de retroalimentación: presentar herramientas para que el personal reciba retroalimentación con regularidad (de clientes y miembros de la comunidad, de niveles más altos dentro de la organización, compañeros, datos de SIG, etc.)
- Promover la autoevaluación y responsabilidad individual para mejorar el desempeño y la calidad de los servicios ofrecidos

Ambiente físico apropiado y herramientas adecuadas

- Asegurar que los miembros del personal cuenten con la infraestructura, el equipo y las herramientas que requieren; establecer vínculos con los niveles más altos u otros departamentos dentro de la organización, así como con otros recursos externos
- Capacitar al personal en el uso y mantenimiento del equipo y el manejo de los suministros

Motivación e incentivos

- Reconocer el buen desempeño (verbalmente o a través de otros medios no monetarios; dar un reconocimiento material si es posible)
- Explorar qué es lo que motiva a los empleados y tratar de responder a las diferentes necesidades de los miembros individuales del personal (reconocimiento público, oportunidades de aprendizaje, etc.)
- Crear políticas equitativas, basadas en el desempeño; garantizar la transparencia en el sistema de recursos humanos (contratación, ascensos, etc.)

Destrezas y conocimientos apropiados

- Asegurar que los empleados en todos los niveles y de todo tipo tengan los conocimientos y destrezas que requieren para llevar a cabo su trabajo
- Asegurar que existan oportunidades de aprendizaje continuas para que los miembros del personal puedan desarrollar su capacidad o competencia personal y profesional
- Apoyar a los empleados para que utilicen y mantengan sus destrezas
- Asegurar que los miembros del personal conozcan los estándares, las políticas, etc. de la organización.



PRIME II

Cita sugerida:
Dohlie, M., *Supportive Supervision*. 2/2002.
(PRIME PÁGINAS PI-5)

Contacto:
Maj-Britt Dohlie
PRIME II/EngenderHealth
Especialista en Supervisión,
Mejoramiento del Desempeño
mdohlie@intrah.org



This publication was produced by Intrah at the University of North Carolina at Chapel Hill for the PRIME II Project and was made possible through support provided by the Center for Population, Health and Nutrition, Global Bureau, U.S. Agency for International Development, under the terms of Grant Number HRN-A-00-99-00022-00. The views expressed in this document are those of the authors and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.