

JUANA A. MÉNDEZ, B. A.

y

DAVID CRUZ LÓPEZ, M. A.

*Consejo Superior de Enseñanza, Universidad
de Puerto Rico.*

LA PSICOLOGÍA DEL ADULTO Y LA SUPERVISIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL PERSONAL EN SERVICIO

A los que en una u otra forma hemos estado relacionados con la supervisión escolar, nos es grato saber que la buena supervisión va invadiendo otras fases de la actividad humana como la industria, la agricultura, el comercio, la administración pública y otras actividades del gobierno y de las empresas privadas.

La supervisión escolar en su historia ha pasado por varias etapas, cada una de éstas respondiendo a diversos objetivos de la educación y caracterizadas por distintas prácticas en el proceso de supervisar.

A la primera de estas etapas pertenecía la *inspección*. El fin de la inspección era buscar los puntos flojos en la enseñanza, no para remediarlos, sino para usarlos contra el supervisado y hacer ver la incompetencia del empleado. Era frecuente la ex-

presión: Si lo hace mal, deje el servicio. Esto, desde luego, en nada ayudaba a mejorar al supervisado. Luego tuvimos la supervisión *autocrática*. En esta etapa eran frecuentes las expresiones como las siguientes: "Aquí las cosas se hacen así porque yo lo mando así. Haga como yo digo, si usted tiene otras ideas que crea mejores, resérveselas. Yo soy el que mando y las cosas se hacen como yo ordeno".

Ya, gracias a Dios, hemos llegado a la supervisión moderna: cooperativa, científica y democrática. Ésta va dirigida a mejorar la totalidad de la enseñanza: que incluye el alumno, el currículo, el maestro y el ambiente físico. En esta clase de supervisión el supervisor no se conforma con indicar lo que de acuerdo con su criterio anda mal, sino que señala las posibles causas y en cooperación con el supervisado hace planes para mejorar lo que ha visto. Se tiene en mente no sólo a los alumnos y a los niños, sino el servicio en general, a la comunidad y al país, el bienestar de las personas relacionadas con la educación que se imparte y la perpetuidad de la forma democrática de vida y de gobierno. Y como nunca se acaba de aprender, y todo proceso educativo es susceptible de cambio y de mejoramiento, se tiene siempre presente el mejoramiento en servicio del personal que interviene en las actividades educativas.

Me parece que las otras agencias extraescolares han pasado por estas o parecidas etapas, aunque quizás no tan definidas, ya que entre estas agencias no se ha desarrollado la supervisión como una ciencia o arte pedagógico.

Me consta, no por experiencia propia, sino por conversaciones que he oído en mi constante viajar, que en el trabajo y en la industria también han pasado por esos tipos de supervisión.

Autocrática. Supervisión de capataz o mayordomo. "Mire, usted está haciendo eso mal. No necesito más sus servicios". Nadie corregía en este sistema de supervisión.

Con la adquisición de derechos por los trabajadores y con la legislación social que les protege, ya no es tan fácil desprenderse del obrero, aunque nunca ha desaparecido el abismo de

incomprensión ni ha habido comunidad de intereses. “Te pago tanto por el trabajo que haces. Exijo tanto. Si te conviene bien, si no, puedes trabajar en otro sitio”.

Hoy, por fin nos damos cuenta de que nos necesitamos mutuamente. Tanto el gobierno como las empresas privadas reconocen los derechos del que trabaja.

Como todos estamos enfrascados en una tarea de mejoramiento colectivo, urge que reconozcamos:

1. Que la eficiencia del personal redunde en el bien común y la insuficiencia en mal servicio y por ende en detrimento de todos.

2. Que a veces hay que aceptar personal que no es el mejor, que luego tendremos que mejorar en servicio.

3. Que el personal que tenemos es susceptible de mejoramiento y está dispuesto a entrenarse mientras trabaja.

4. Que para conseguir ese mejoramiento es necesario el planeamiento democrático, la supervisión científica y el establecimiento de relaciones humanas armónicas entre supervisores y supervisados.

La supervisión es una ciencia o arte en el que las relaciones humanas juegan un papel de importancia. Y estas relaciones se facilitan en gran manera si los supervisores no pierden de vista el hecho de que sus subalternos son *hombres, mujeres, jóvenes y adolescentes* —en otras palabras, material humano— y que hay que establecer con ellos relaciones humanas. Esto de las relaciones humanas es una ciencia social. En la supervisión siempre han existido categorías: intelectuales, económicas, de autoridad. Generalmente el supervisado es culturalmente inferior al supervisor, aunque hay sus excepciones. Supervisar sin herir susceptibilidades, haciendo sentirse cómodo y necesario al supervisado de manera que dé gozoso su mayor rendimiento, es un arte que precisa aprender toda persona que tiene bajo su dirección un grupo de subalternos.

Por eso se hace necesario, en primer lugar, conocer el personal con quienes trabajemos, que al fin y a la postre contribui-

rá al éxito o al fracaso de la empresa. Este personal es casi en su totalidad un grupo de adultos.

¿Cómo son estos adultos? ¿Cuál es su psicología?

Constituyen en sí una gran variedad de personas. Son hombres y mujeres que tienen la necesidad de trabajar. Unos sienten deseos de trabajar, otros no. Son hombres y mujeres con problemas, con ansiedades, con frustraciones, faltos de seguridad. Otros con sus goces, alegrías, esperanzas y planes futuros. Algunos son nuevos en el trabajo. Otros tienen ya experiencia en él. A muchos les interesa el trabajo, a otros no; unos son inteligentes, otros no. Parte de la tarea del supervisor es la de coordinar los intereses, habilidades, necesidades y potencialidades de estos adultos para bien propio y de la empresa en que trabajan. Por eso el supervisor debe saber *que el adulto tiene capacidad* para aprender. Es una teoría ya descartada la de que el adulto va perdiendo habilidad mental. Los estudios de Thorndike y Lorge indican que las fuerzas físicas disminuyen, pero no así la habilidad mental ni la capacidad para aprender. Los estudios de Lorge sobre las bases psicológicas que rigen el aprendizaje de adultos nos indican entre otras cosas las siguientes:

a) El grado máximo de agudeza auditiva se logra entre los 10 y los 15 años. A un empleado mayor de 40 años hay que hablarle un poco más alto que a uno de 20.

b) El grado máximo de agudeza visual es alrededor de los 20. Ve más lejos un empleado joven que uno de edad. "Usted es ciego, ¿no ve? ¿No le enseñé eso ayer? ¿Usted siempre está tropezando con todo?" ¡Qué injustas son muchas veces estas expresiones!

c) La rapidez de reacción máxima se alcanza alrededor de los 25. No debe exigirse igual rapidez en el trabajo a un empleado de 25 años que a uno de 40 ó 50.

Nos dice Lorge que un individuo entre los 25-45 tiene tan buena habilidad para aprender como entre los 15-20, mejor que entre los 5-15 y mucha mejor habilidad que entre los 1 y 5

años de edad. ¿Qué aplicación podemos dar a estos experimentos de Lorge? Un individuo entre los 25 y los 45 aprende casi con la misma rapidez y en más o menos la misma forma que entre los 15-20. La época más productiva es entre los 15 y los 45.

Ahora bien, ¿por qué no aprenden los adultos en ciertas circunstancias? Thorndike señala algunas razones que nada tienen que ver con la edad.

1. Esos adultos nunca han tenido habilidad para aprender.
2. Su deseo de aprender no es suficientemente fuerte y no tienen el debido interés.
3. Las formas y los medios de aprender que usan son inadecuados y los hubieran sido en cualquier edad.
4. Tienen hábitos, ideas y tendencias muy arraigadas que no quieren alterar y por eso no pueden aprender cosas nuevas.

Se han hecho experimentos que prueban que:

El 75% de lo que sabemos lo aprendemos por medio de la vista.

El 13% por medio del oído.

El 6% por medio del tacto.

El 3% por medio del olfato.

El 3% por medio del gusto.

De ahí que sea importante que lo que se trate de enseñar a los empleados adultos se les presente por todos los medios posibles y teniendo en mente los defectos y diferencias individuales en cuanto a los sentidos auditivo visuales.

Aplicaciones prácticas:

1. La luz. Dispóngase de manera que reduzca la fatiga mental. Luz clara y brillante.
2. Coloque los objetos de manera que todos vean.
3. Provea facilidades para que todos puedan oír.
4. Como no todos reaccionan con igual rapidez, no espere que todos ejecuten las órdenes con la misma ligereza.

Otro principio básico que hay que tener en mente en un programa de mejoramiento en servicio a empleados adultos es que hay diferencias individuales entre los adultos:

- a. inteligentes y torpes (asigne las tareas teniendo esto en mente).
- b. diferencias de sexo.
- c. diferencias de intereses (colocar de acuerdo con intereses).
- d. diferencias de costumbres (importante al agrupar).
- e. diferencias de habilidades. Unos saben hacer una sola cosa, otros saben hacer muchas y bien todas.
- f. diferencias de experiencias. Desde el inexperto hasta el que todo lo sabe.
- g. diferencias de ambiente —pobres, de poca educación.
- h. diferencias de problemas emocionales. Los hay ecuanimes, los hay nerviosos, temperamentales, bromistas, serios, con problemas del hogar, enfermedades, etc.

Estas diferencias varían no sólo en cantidad sino en intensidad. Hay cosas que importan poco para muchos, pero importan mucho para otros. Evítese la formalidad absoluta y la extrema condescendencia. El adulto está muy consciente de que es persona mayor. Un gesto, una frase, un ademán puede herirle. Por eso hay que medir lo que le decimos. Ellos temen al ridículo. Hay que evitar llamarle la atención en público o frente a otros. Evite situaciones en que el adulto pueda sentirse humillado. Ciertas actitudes de un jefe o de un compañero de trabajo pueden tener un efecto negativo. Repetimos lo que nos causa placer; evitamos lo que nos causa desagrado. Por eso hay que reconocer públicamente los logros de un empleado, para estimularlo a superarse. Evite cuestiones desagradables, risas, burlas, rechazos rotundos, sarcasmo.

Los resultados agradables facilitan el desarrollo de actitudes deseables, la fijación de destrezas, la adquisición de cono-

cimientos y el sentido de seguridad. Mientras más satisfecho se sienta el subalterno mejor trabajará.

Al adulto le agrada recibir reconocimiento. Si se le reconocen sus méritos se le estimulará a proseguir. Esto le da seguridad y confianza.

El aprendizaje de los adultos se rige por una serie de principios psicológicos que es necesario conocer para hacer las debidas providencias.

1. *Principio de aprestamiento y logro*

Cuando se está preparado para hacer algo, el no hacerlo produce disgusto, el hacerlo produce satisfacción. Esto explica muchas frustraciones. Por ejemplo, los estribillos "Venga mañana", al que solicita trabajo, o "Ahora no puedo atenderlo", al que solicita una entrevista con urgencia. Cuando anuncie reuniones, délas. Mantenga con ellos sus citas y sus compromisos. Le ayuda a conservar su autoridad. El adulto sabe lo que debe esperar. Sus reuniones deben tener propósitos, planes y resultados visibles. En este sentido, a los adultos les gusta aprovechar su tiempo.

2. *Principio de ejercicio y práctica*

El mejor modo de aprender una cosa es haciéndola. El aprendizaje, proceso vital, ocurre sólo durante períodos de actividad. Hay que dar cierta iniciativa supervisada al adulto que es responsable. La práctica frecuente y apropiada determina el éxito si el practicante presta atención a lo que hace y se esfuerza por mejorar.

3. *Principio de intensidad o viveza*

La intensidad o viveza de las impresiones determinan su efecto de aprendizaje y durabilidad. Las reuniones, las citas, el planeamiento, los institutos, deben caracterizarse por la viveza, el vigor, la seguridad, la claridad. Deben usarse técnicas que produzcan efectos evidentes: discusión animada, presentaciones, claridad de pensamiento, impresiones fuertes y duraderas.

4. *Principio de primacía*

Las primeras impresiones son duraderas. Podrá pasar inadvertida esta primera impresión si no se prepara debidamente al adulto para recibirla. Conviene no dar muchas órdenes o instrucciones a la vez, sino pocas, claras, precisas, enfáticas. Mientras más permanente sea esta primera impresión, menos habrá que insistir y repetir lo mismo luego. La impresión que tenga un adulto de su jefe y el respeto espontáneo que le profese dependen mucho de estas primeras impresiones.

5. *Principio de retención y olvido o la ley de uso y desuso*

Hay grandes diferencias individuales en la habilidad para recordar, pero la mala memoria se explica principalmente por los malos métodos de *observación, asociación y estudio*. No hay mayores diferencias en la habilidad para memorizar entre los adultos y los niños y adolescentes, según se ha probado experimentalmente. Si se mejoran los métodos de observación, asociación y estudio se mejora la memoria. Mientras más largo sea el período sin práctica, menor el caudal de experiencias que pueda recordar. Es injusto el exigir que recuerden cosas que se han dicho hace meses.

6. *Principio de hábito o flexibilidad*

El hábito economiza tiempo y energía, y por ende, dinero. Su peligro está en que crea rutinas que pueden entorpecer el progreso. Conviene, pues, que se hagan habituales sólo aquellas funciones que van a permanecer relativamente constantes durante mucho tiempo. Se deberá permitir flexibilidad en aquellas cosas en que se espera que la situación cambie con frecuencia. El hacer habituales ciertas tareas y faenas ahorrará dinero. En toda oficina, agencia o taller hay unas cuantas tareas que pueden hacerse habituales. Por otro lado, uno de los peores enemigos de la eficiencia es el arraigo de malos hábitos de trabajo y de conducta obrera que entorpezcan la buena marcha de la agencia y el expediente de tareas necesarias y urgentes. Deshacerse de malos hábitos es lento, penoso, costoso y ocasiona molestias y desagrado tanto al supervisado como al supervisor. Para de-

sarraigarlos hay que substituirlos por hábitos mejores, evitar las ocasiones de conducta en que el mal hábito funcione y proveer situaciones que traigan desagrado al que posee el mal hábito.

8. *Principio de disposición mental o actitud*

La actitud que se tenga hacia la vida determina la disposición mental. Cuando la mente está dispuesta es fácil despertar el interés. Sin embargo, algunas actitudes no son favorables al aprendizaje. Muchos adultos tienen prejuicios mentales y no se avienen a cosas que sean distintas a como ellos piensan: "Moro viejo mal cristiano; si hasta la fecha he vivido así, ahora no pienso cambiar". Esta actitud es enemiga mortal del progreso y de la eficiencia y habrá que combatirla con tacto y con demostraciones de que otros métodos y prácticas producen mejores resultados.

Dice Briggs: "Casi todo el pensamiento de los seres humanos se origina en el sentimiento, continuamente se colora de actitudes emocionales y a menudo desemboca en una racionalización que se matiza también con el color emocional de la posición que se ha adoptado".

9. *Principio de movimiento o cambio*

Sirve para lograr la atención y mantener el interés. El aprendizaje requiere actividad. Si el estímulo se mantiene invariable la atención se desviará en busca de otra idea u objeto.

El aprendizaje de adultos necesita variedad de procedimientos. Los métodos que se empleen para impartirles conocimientos deben *llamar su atención, sostener su interés, impresionar su memoria*, convencer o persuadir al candidato y moverlo a actuar en la dirección que se desea (Hollingworth, *La psicología del auditorio*).

10. *Novedad o rareza*

Lo nuevo y lo raro llaman la atención. Desde luego, no debe extremarse la novedad. Tampoco deben introducirse ideas demasiado radicales para que sean asimiladas a toda prisa. El

adulto, por lo general, es conservador. Con él hay que asociar gradualmente lo nuevo con lo viejo. Hay que convencerlo del valor de las innovaciones y es muy cauteloso al adoptarlas. No espere que cambien y acepten cambios de la noche a la mañana.

11. *Principio de lucha*

Si a una tarea se le imprime el espíritu de lucha, se mantiene vivo el interés. Los elementos de conflicto nos atraen y agradan. En los adultos el espíritu de lucha es saludable si se rige por buenos propósitos. El buen jefe o supervisor debe lograr que sus subalternos acepten sus ideas y las pongan en práctica.

12. *Confianza en sí mismo*

Es bueno cultivar en los adultos ese sentimiento. El líder debe poseer confianza para infiltrarla en sus subalternos. La persona que vence su inseguridad y cobra confianza en sí mismo será una gran ayuda en puestos que requieran iniciativa y decisiones. La supervisión se facilita y los logros aumentan cuando contamos con empleados que tienen confianza en sí mismos.

13. *Expectación*

A través del suspenso se activa la curiosidad de los individuos incitándolos a seguir (Ejemplo: las series cinemáticas). Una nota de interés rompe la monotonía y enfoca la atención hacia ella (Ejemplo: cambios en las oficinas). A veces conviene revisar los procedimientos, probar nuevas técnicas y procedimientos. La mente inquieta, bien dirigida, tiene grandes potencialidades para la producción original.

RESUMEN

Tres principios básicos de la psicología de adultos que es preciso recordar para el mejoramiento en servicio son:

1. Los adultos son capaces de aprender.
2. Existen diferencias individuales.
3. Hay leyes que rigen el aprendizaje.