productos de mala calidad al someter a los trabajadores a presiones excesivas.

Debido a que este método se aplica en todos los niveles de mando de la organización, se pueden presentar fricciones y empobrecimiento de las relaciones humanas entre ellos, provocando con esto dificultades para sacar adelante la producción.

En resumen:

Este método funciona relativamente bien cuando:

A). se plantea mas a corto que a largo plazo
B). se aplica a trabajadores no sindicalizados
C). se emplea en empleados de niveles de mando medio y superiores
D). si se aplica en recesiones económicas o hay desempleo extremo
E). se aplica en labores altamente programadas en las que es fácil detectar cualquier desviación de las reglas.
F). en actividades de tipo producción en serie o sistematizada.

PATERNALISMO O RELACIONES HUMANAS

A principios de siglo pasado se empezó a revelar cierta área de la sociedad contra la excesiva reglamentación que exigía el método tradicional. De esos movimientos surge un nuevo pensamiento gerencial, que se denominó ***relaciones personales o paternalismo.***

Esta corriente de pensamiento sostiene que la satisfacción de las necesidades de seguridad y sociales (aunadas a las de paga equitativa) de los trabajadores, provoca en ellos un mejor estado de motivación para trabajar.

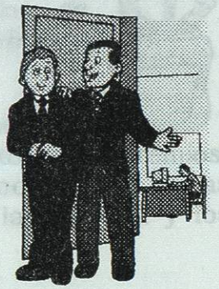
En general, significa mejores condiciones de trabajo, prestaciones, trato digno, supervisión considerada, programas de seguridad y salud, etc.

En los argumentos del paternalismo se pueden distinguir dos formas especificas:

- **El paternalismo ingenuo**, que sostiene que si la dirección se muestra bondadosa, los empleados trabajarán mas arduamente por pura gratitud y lealtad.
- **El paternalismo sutil**, que se basa en que las condiciones buenas de trabajo, buenos beneficios y supervisión amable, provocan que el trabajador se sienta a gusto en sus labores y empleados contentos trabajan mas duro.

CARACTERÍSTICAS Y DESVENTAJAS DE PATERNALISMO INGENUO:

- Puede engendrar resentimientos contrarios, pues el trabajador puede considerar ofensivo recibir algo no desquitado con su trabajo.
- Lo que en un principio eran gratificaciones o regalos, pasa después a considerarse como algo normal por los trabajadores.
- Como los incentivos son para todos e iguales, nadie se esforzará en hacer mas del trabajo necesario para cumplir.
- Hay poco esfuerzo en hacer el lugar de trabajo mas grato. Las remuneraciones se disfrutan fuera del trabajo.
- Da énfasis en que: "si no hacen el trabajo como se les ordena, se les retiran las prestaciones", y esto representa una amenaza.



CARACTERÍSTICAS Y DESVENTAJAS DEL PATERNALISMO SUTIL:

- Supone que con buenas condiciones, necesariamente el empleado trabajará mas.
- Como los beneficios son igual para todos, no existe motivación para trabajar mas de lo necesario.

VENTAJAS DEL PATERNALISMO.

1. Buenos beneficios y servicios para el empleado sirven de sostén al prestigio de la compañía.
2. Las buenas condiciones de trabajo ayudan a disminuir la deserción.
3. La sensación de seguridad ayuda a reducir las tensiones entre los empleados.
4. Se logran buenas relaciones obrero-patronales.
5. Puede lograrse incrementar la productividad de la empresa.

NEGOCIACIÓN O CONVENIO IMPLÍCITO

Una de las formas mas comunes para motivar a la gente a trabajar utilizada hoy en día es la negociación (En la industria de la construcción es empleada ampliamente). La gerencia alienta al trabajador a producir un volumen "razonable" de trabajo, a cambio de una supervisión también "razonable".

Las condiciones de negociación del trabajo se acuerdan de una manera mas o menos voluntaria de ambas partes y se estipula un acuerdo no es escrito entre supervisor y subordinado.

El recurso de los trabajadores es: *"podemos ser colaboradores voluntariosos y mantener una producción elevada, o bien, cometer actos de torpeza excesiva, abierta lentitud en el trabajo o participar en huelgas".*

El recurso de la Gerencia es: "Tenemos poder de castigar a los trabajadores que no producen, o bien, podemos otorgarles premios, concesiones menores, etc., y hasta permitirles violaciones menores a las reglas de trabajo". Se establece un "patrón de indulgencia" entre la gerencia y los trabajadores. Es una política de "vivir y dejar vivir".

Ventajas de este sistema:

- Hace posible un nivel satisfactorio de producción.
- Crea un ambiente razonablemente armonioso entre empleados y supervisores.
- Los empleados gozan de un sentido de independencia.
- Se genera un compromiso que deben cumplir ambas partes.

Desventajas del sistema:

- Ofrece muy poca satisfacción egocéntrica a los trabajadores.
- Sigue considerándose el trabajo como un castigo.
- Para la gerencia es un método que ofrece poca oportunidad de aumentar la producción.
- Se estabiliza la producción a un nivel mas bien bajo.
- Se presentan dificultades para implementar cambios.

En la construcción se presenta casos como el de las "tareas"; se hacen concesiones, tales como permitirles llegar en ocasiones tarde; se dan estímulos o premios por avances significativos; se conceden días de trabajo, por costumbre, no oficiales.

COMPETENCIA

Otra forma de motivación consiste en la competencia por **aumentos de paga o ascensos que se confieren a trabajadores que se destacan en su labor**. Esta estrategia proporciona un buen medio de satisfacción de necesidades a los trabajadores. El hecho de lograr un "extra" en su sueldo o un "ascenso", significa llegar a una meta, y proporciona una sensación de realización y cumplimiento personal, además de la recompensa económica.

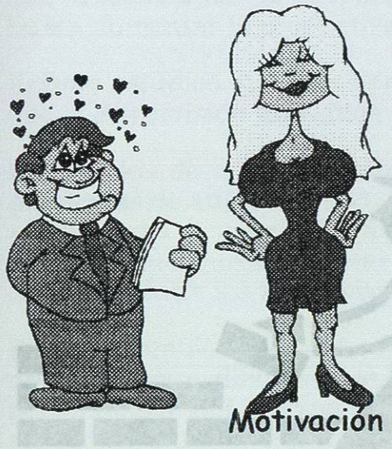
La competencia no se aplica en algunos casos en los que los sindicatos tengan gran influencia y donde las políticas de ascensos determinen ésta solo por la antigüedad en el trabajo. Este método funciona mejor donde se tenga mayor libertad para "negociar" y, particularmente, en grupos de trabajadores; también es muy aplicado en ciertos niveles de mando de las compañías, como supervisores, gerencias, etc., en los cuales sí se presenta una competencia entre individuos. En la parte de la obra de la Industria de la Construcción esta acción es poco utilizada por la fricción que puede provocar entre los miembros del grupo.

Ventajas del sistema:

- En grupos se presentan situaciones espontáneas de participación.
- Genera una sensación de emoción y exaltación por el triunfo.
- Se requiere menos supervisión en los trabajos.
- Proporciona una fuente razonablemente buena de satisfacción.
- Permite al trabajador esforzarse y prepararse mas para lograr metas.

Desventajas del sistema:

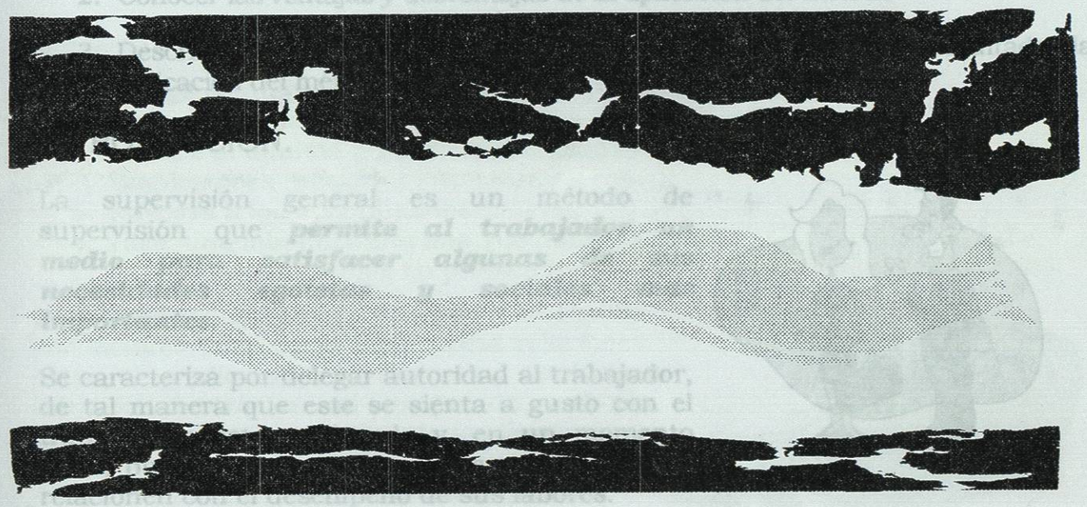
- No se puede esperar que toda la gente reaccione igual a la aplicación de esta estrategia. Depende del carácter y ambición de las personas.
- Puede ser peligrosa y contraproducente aplicarla en una empresa.
- A veces se dificulta medir el rendimiento de cada trabajador y, por lo mismo, poder incentivar a quien se lo merece.
- La competencia puede interpretarse como una presión y esto a veces lleva a la frustración al no llegar a los fines propuestos.
- En ocasiones los grupos de trabajo se unen para evitar la competencia, prohibiendo su práctica.



MOTIVACIÓN INTERIORIZADA

Esta estrategia de motivación hace alusión a que **por medio del desempeño del trabajo mismo se logre la satisfacción de necesidades**, pretendiendo *que el trabajador disfrute su trabajo* y *haciendo* menos *énfasis en* la motivación económica que en las *necesidades egocéntricas.*

La Gerencia debe crearse el compromiso de *establecer las condiciones* en las cuales *los empleados por su propia voluntad y gusto, trabajen* por los objetivos de la empresa,

La motivación interiorizada se puede lograr a través de:

- Rediseño de oficios. Procurando que cada miembro de la organización pueda estar en el lugar que más le satisfaga como empleado.
- Participación en grupos, con lo cual se logra la retroalimentación de los miembros y se fomenta el espíritu por el trabajo.
- Aplicar Supervisión General, con todas las ventajas que esto ofrece.
- Libertad de escoger carrera, procurando su realización pesonal.