

Teoría X, Y¹ y Z

La teoría X y la teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por Douglas McGregor en su obra *El lado humano de las organizaciones*, en la década de 1960 en la MIT Sloan School of Management. Esta teoría ha sido usada en el sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral. Representan dos visiones distintas del trabajo y las formas de dirección.

El creador de las teorías "X" e "Y", McGregor, es uno de los personajes más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cinco décadas de teorías y modelos gerenciales. En su obra *El lado humano de las organizaciones* (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "teoría X" y "teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El director piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades.

Teoría Y

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. Se cree que los trabajadores disfrutan su trabajo físico y mental, actuando como si fuera un juego o mejor dicho como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen la habilidad para resolver cualquier tipo de problema que se dé, de una manera creativa, pero este tipo de talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad.

¹ Editado por Luis Dumani y recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_X_y_teor%C3%ADa_Y

El directivo piensa, por término medio, respecto a los trabajadores que:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Las personas tienen capacidad de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que, para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También cree que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación.

Comparativa entre la teoría X y la teoría Y

McGregor identificó la teoría X y la teoría Y como diferentes por las características antes mencionadas en las dos secciones pasadas. La teoría X asume que a los individuos no les gusta su profesión y se debe tener una supervisión en las acciones realizadas por los trabajadores. Por otra parte en la teoría Y se asume que a los individuos les gusta su profesión y están dispuestos a tomar ciertas responsabilidades, al contrario que en la teoría X, los trabajadores no necesitan de supervisión y se espera que se conviertan en una buena fuerza productiva laboral.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
1. Trabajan lo menos posible.	1. Consideran al trabajo natural como el juego.
2. Carecen de ambición.	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.

3. Evitan responsabilidades.	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden.	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulas y están mal informadas.	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos.
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección.	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

Teoría Z²

En adición a los tipos de motivación (empleados) de la *Teoría X* y *Teoría Y*, y al nuevo estilo y teoría de la Administración Japonesa que se ha vuelto popular.

Teoría Z es el nombre dado también a la llamada "Escuela japonesa" popularizada durante el "boom" económico y con la Teoría Y, la cual asume que el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre, la Teoría Z se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. De acuerdo al Dr. William Ouchi, su principal defensor, la administración de la Teoría Z tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados.

Esta teoría fue desarrollada por W.J. Reddin en Efectividad Gerencial (19 guías de situaciones) Situación del hombre:

- La razón que lo motiva.
- La interdependencia es el modo principal del hombre de discurso.
- La interacción es la unidad social del hombre de importancia.¹

² Editado por Luis Dumani y recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_Z

Los valores que más se destacan en la Teoría Z son:

- Confianza en la gente: Cómo se entiende que la gente se va a comportar correctamente, se promueve la confianza en el personal. Por esto los controles no son tan exigentes y se promueve el autocontrol entre los trabajadores.
- Relaciones sociales estrechas: La relación empleado-jefe debe abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. (La relación debe ser íntima).
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas: El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre sí y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico.

La Organización Z

Compañías como IBM, Procter & Gamble y Hewlett-Packard han sido identificadas como organizaciones inspiradas en la Teoría Z, donde sus estrategias y técnicas de gestión son muy diferentes a las prácticas realizadas por el resto de empresas americanas. Lo que hace diferente a las grandes empresas japonesas de las demás es que estas se centran en los recursos humanos. En la mayoría de estas empresas, se consideran los recursos humanos lo más relevante en la búsqueda del éxito a largo plazo. Cada una de las compañías tipo Z tiene su propia característica distintiva, aunque todas ellas muestran rasgos importantes similares a las firmas japonesas. Las compañías tipo Z, al igual que las japonesas, optan por ofrecer empleos a largo plazo, de los cuales se requiere mucha práctica y un largo proceso de aprendizaje. Por este motivo, las empresas desean retener a sus empleados después de realizar esta inversión en programas de capacitación para familiarizar a los trabajadores con las condiciones que se instauran dentro de la organización.

En cuanto al comportamiento del personal en este tipo de organizaciones, están plenamente motivados, ya que muchos de sus conocimientos solo se aplican en empresas de este tipo y encontrar un trabajo tan interesante, no les sería tarea fácil.

El desarrollo de carrera que se lleva a cabo en las empresas tipo Z, permite a sus trabajadores recorrer diferentes funciones y departamentos. Este tipo de práctica favorece a la empresa, enfocando las habilidades de los empleados hacia las necesidades específicas de la compañía en cada momento.

Estrategias de las organizaciones Z

La preocupación por los recursos humanos se manifiesta en tres estrategias interrelacionadas entre sí:

- Empleo a largo plazo: hacer sentir a los empleados que la organización está comprometida con ellos. El resultado es que, salvo en circunstancias económicas más severas, los empleados tienen la garantía de un empleo estable.
- Filosofía organizacional única: cada empresa japonesa tiene su propia filosofía específica, con una imagen clara de sus objetivos y valores. Un tema importante en estas organizaciones es el fuerte énfasis en la cooperación y el trabajo en equipo, en

el cual se hace sentir a todos los miembros parte de una familia, en la que el espíritu de equipo, la cooperación y la consecuente integración están presentes.

- Socialización intensiva: se da mucho énfasis a la integración de nuevos empleados para que se ajusten de la forma más óptima a la organización y así asegurar que este ajuste sea mantenido y mejorado a lo largo de la vida laboral del empleado.

La cultura Z sugiere que las condiciones laborales en las que se presta especial atención a las relaciones humanas no solo aumentan la productividad y los beneficios de la empresa, sino que también aumentan la autoestima de los trabajadores y les ofrece un ambiente social estable para poder dar sentido a su existencia y obtener ayuda para afrontar otros aspectos de su vida. Según estudios hechos a empresas del tipo Z, las personas con un clima laboral integrado que los respalda, suelen tener mayor éxito en las relaciones interpersonales externas.

La empresa Hewlett-Packard propone que los logros de una organización son el resultado del conjunto de esfuerzos de cada miembro de la misma para alcanzar una serie de objetivos organizativos comunes. Dichos objetivos deben ser realistas y comprendidos por todos los miembros de la organización. Los requisitos necesarios propuestos para cumplir los objetivos fijados son:

- Seleccionar a personas capaces de realizar las distintas tareas de la organización y proporcionarles formación continua para poder mejorar su talento innato.
- Debe existir entusiasmo en el trabajo en todos los niveles jerárquicos y los directivos deben ser capaces de transmitirlo a los demás.
- Evitar contradicciones entre objetivos para que incrementos en la eficiencia produzcan resultados positivos.

Los 13 pasos del desarrollo de la Teoría Z en una organización

Todo suele empezar con el interés mostrado por una persona clave que se interesa lo suficiente por la organización, independientemente del riesgo que conlleva tomar la iniciativa y asumir la responsabilidad del proceso.

1. Comprender la organización Z y el papel que desempeña.
2. Analizar la filosofía empresarial.
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
4. Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema.
7. Involucrar al sindicato.
8. Cómo hacer que el empleo se vuelva más estable.
9. Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales.

11. Prepararse para implementar la teoría en el primer nivel.
12. Buscar lugares precisos dónde poner en práctica la participación.
13. Permitir el desarrollo de relaciones "integralistas"

Contraste entre organizaciones Japonesas y Norteamericanas

2

Organizaciones japonesas	Organizaciones norteamericanas
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés "integralista"	Interés segmentado