

# LAS TEORÍAS "X" E "Y" DE MCGREGOR

---

En esencia, las **Teorías X e Y** de McGregor:

**Plantean dos formas de concebir la naturaleza de las personas desde el punto de vista de sus actitudes ante el trabajo y ante los intereses generales de las empresas en las que trabajan.**

A este respecto, la pregunta fundamental es:

**¿Cómo creen los empresarios, directivos y ejecutivos de la empresa que es la naturaleza humana?**

De forma resumida, estas dos visiones se pueden resumir de la siguiente manera:

### Teoría "X"

Los que comparten la visión de la **teoría X**, creen que el ser humano promedio, por naturaleza, posee una repugnancia innata al trabajo; prefiere ser dirigido con el fin de evitar responsabilidades; tiene muy poca ambición y prefiere la seguridad sobre todas las cosas (en especial, la seguridad económica); es íntimamente egoísta, individualista, centrado en sí mismo e insensible a las necesidades de la organización en la que trabaja.

### Teoría "Y"

Por su parte, los que comparten la visión de la **teoría Y**, creen que el ser humano promedio, por naturaleza, y siempre que se den determinadas condiciones en el ambiente de trabajo en que se desenvuelve, es capaz de sentir tanta satisfacción con el esfuerzo

físico y mental como lo siente con el juego o el descanso; es capaz de auto-controlarse; bajo condiciones normales, no sólo asume sino que procura responsabilidades; y posee la facultad de utilizar la imaginación y el ingenio en la búsqueda de soluciones a los problemas de la organización.

Como es lógico, estas dos visiones de la naturaleza humana condicionan los niveles de participación que se conceden al personal de una organización, así como también condicionan el estilo de gestión y las actitudes de los niveles de mando respecto a la gestión y a sus relaciones con el personal.

Así, dependiendo de que los mandos de una empresa compartan la **visión X** o la **visión Y**, asumirán uno u otro estilo de dirección y gestión. De esa forma:

**Para los mandos cuyos esquemas de valores personales se corresponden con los postulados de la teoría X, “la mayoría de las personas deben ser dirigidas y controladas muy estrechamente para lograr que aporten su cuota de contribución a los objetivos de la organización”. (McGregor)**

Por el contrario:

**Para los mandos cuya visión de la naturaleza humana se corresponde con la teoría Y, las personas deben ser estimuladas para que den de sí todo el potencial físico e intelectual de que son capaces, dentro de un ambiente de libre y voluntaria participación.**

Ahora bien, lo **REALMENTE IMPORTANTE** de estas dos visiones y sus consecuencias es que:

**Contrario a la creencia de que las personas realmente actúan de acuerdo con la teoría X o con la teoría Y, la verdad es que los comportamientos que ambas teorías describen NO SON UNA CONSECUENCIA DE LA NATURALEZA HUMANA, sino que están directamente vinculados a**



**LAS IDEAS QUE TIENEN LOS NIVELES DE MANDO Y A SU CONCEPCIÓN DE LA NATURALEZA HUMANA.**

Es decir, que el personal de una empresa actuará de una forma u otra en función de las directrices y estímulos que reciba de los niveles de mando. En otras palabras, ni los comportamientos tipo X ni los comportamientos tipo Y corresponden a actitudes innatas e invariables del ser humano:

**Dependen del estilo de dirección que adopten los niveles de mando de la empresa.**

Así, si los mandos consideran válidos los postulados de la teoría X, es decir, están convencidos de que los empleados responden a las características que esta teoría postula y que, en consecuencia, asumen que el personal adoptará un comportamiento tipo X:

**Se preocuparán de dictar normas y directrices rígidas (autoritarias, autócratas) que IMPONDRÁN al personal subalterno por medio de una organización también muy rígida, autoritaria y burocratizada.**

En esos casos, para lograr que el personal se preocupe por la consecución de los objetivos, los niveles de mando recurren a dos únicos mecanismos de estímulo: (a) la remuneración económica; y (b) controles, castigos y amenazas. Los mandos que siguen los postulados de la teoría X consideran que si gestionan eficazmente los factores económicos lograrán los objetivos de la empresa. En consecuencia, descuidan los factores motivacionales positivos. Este hecho refuerza los comportamientos tipo X en el personal.

Por el contrario, si los niveles de mando creen que las personas actúan conforme a los planteamientos de la teoría Y:

**Desarrollan estructuras, sistemas y procedimientos, mecanismos de compensación y reconocimientos que estimulan y refuerzan ese tipo de comportamiento.**

Para McGregor, las vías para implantar la teoría Y en una empresa se dividen en cuatro grandes líneas de acción:

- **Liberar el potencial de todos y cada uno de los miembros del personal de la empresa.**
- **Eliminar los obstáculos que impiden la liberación de ese potencial.**
- **Fomentar el crecimiento individual de cada uno de los miembros del personal.**
- **Establecer directrices que actúen como guías de comportamiento, no como normas rígidas e inflexibles.**

Puede notarse que la forma más eficaz para implantar las dos primeras líneas de acción recomendadas por McGregor es facilitando y fomentando la participación e implicación plenas del personal en la gestión de sus áreas operativas.