

8

LA TEORIA X Y LA TEORIA Y

Douglas Murray McGregor

FUENTE ORIGINAL

McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en Management Review, American Management Association.

FUENTE TRADUCIDA

McGregor, D. M., «The Human Side of Enterprise», en Yarwood, D. L., 1986, Public Administration, Politics and People: Selected Readings for Managers, Employees and Citizens, New York: Longman Publishing Group, pp. 134-144.

LA TEORIA X Y LA TEORIA Y

Douglas Murray McGregor

Se ha repetido demasiadas veces que la industria posee los conocimientos fundamentales para utilizar las ciencias físicas y la tecnología para conseguir el beneficio material de la humanidad y que debemos aprender cómo utilizar las ciencias sociales para conseguir que nuestras organizaciones humanas sean verdaderamente eficaces.

Hasta cierto punto, las ciencias sociales están hoy en una posición semejante a las ciencias físicas en lo que respecta a la energía atómica de los años treinta. Sabemos que las antiguas concepciones sobre la natura humana son inadecuadas y en gran parte, incorrectas. Tenemos la certeza cada vez mayor de que, en condiciones adecuadas, pueden surgir recursos inimaginables de la energía creativa humana, dentro de un contexto organizativo.

No podemos decirle a los directivos industriales cómo aplicar estos nuevos conocimientos de una forma simple y económica. Sabemos que tendríamos años de exploración, mucha investigación de desarrollo muy costosa, y una cantidad sustancial de imaginación creativa por parte de la dirección para descubrir cómo aplicar estos crecientes conocimientos a la organización los esfuerzos humanos en la industria.

1. TAREAS DIRECTIVAS: EL PUNTO DE VISTA CONVENCIONAL

La concepción convencional de las tareas directivas para conducir la energía humana hacia las necesidades organizativas, se puede formular mediante tres proposiciones. Para evitar las complicaciones introducidas al etiquetar términos, llamaremos a este conjunto de proposiciones «Teoría X»:

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la actividad productiva: dinero, materiales, equipamiento, personal, en interés de los fines económicos.
2. En lo referente al personal, es un proceso de dirigir sus esfuerzos, motivarles, controlar sus acciones, modificar sus conductas para que se ajusten a las necesidades de la empresa.
3. Sin una intervención activa por parte de la dirección, las personas actuarían pasivamente, incluso se resistirían, a las necesidades de la empresa. Por tanto deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, controladas; sus actividades deben ser dirigidas. Ésta es la tarea de la dirección. Se suele resumir todo esto diciendo que dirigir consiste en conseguir que se hagan las cosas a través de otras personas.

Tras esta teoría convencional subyacen varias creencias adicionales, menos explícitas, pero muy extendidas:

4. El hombre corriente es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
5. Carece de ambiciones, no le gustan las responsabilidades, prefiere que se le dirija.
6. Es intrínsecamente egoísta, indiferente a las necesidades de la empresa.

7. Es resistente a los cambios por naturaleza.
8. Es crédulo, no muy brillante, la víctima propicia del charlatán y el demagogo.

En la actualidad, el lado humano de la empresa económica se basa en proposiciones y creencias como éstas. Las estructuras organizativas convencionales y los programas, políticas y prácticas directivas, reflejan dichas asunciones.

Para cumplir estas tareas, con estas asunciones como guías, los directivos han concebido una gama de posibilidades.

En un extremo la dirección puede ser «dura» o «fuerte». Los métodos de la conducta directiva incluyen la coacción y la amenaza (frecuentemente disfrazada), la supervisión estrecha, fuerte control sobre la conducta. En el otro extremo, la dirección puede ser «blanda» o «débil». Los métodos de la conducta directiva incluyen la permisividad, satisfacer las demandas de los trabajadores, conseguir la armonía. De esa forma conseguirán ser una dirección tratable y aceptable.

Esta gama ha sido ampliamente investigada durante la mitad del siglo pasado y los directivos han aprendido algunas cosas de esta investigación. El enfoque «duro» presenta ciertas dificultades. La utilización de la fuerza alimenta la resistencia: restricción de la producción, antagonismo, sindicalismo militante, sabotaje sutil, pero efectivo, de los objetivos de la empresa. Este enfoque «duro» es especialmente difícil durante los períodos de pleno empleo.

También existen dificultades en el enfoque «blando». Frecuentemente conduce a la abdicación de la dirección, a la armonía quizá, pero a una ejecución indolente. Los trabajadores se aprovechan del enfoque blando. Continuamente esperan más y más, pero dan cada vez menos.

Actualmente, el dicho popular es «firme pero justo». Es un intento de aprovechar las ventajas de los enfoques: duro y blando. Es una reminiscencia de la frase de Roosevelt: «Habla suavemente y lleva un palo grande».

2. ¿ES CORRECTO EL PUNTO DE VISTA CONVENCIONAL?

Los resultados que están empezando a surgir de las ciencias sociales desafían este conjunto de creencias sobre el hombre y la naturaleza humana y sobre la tarea de la dirección. Por supuesto, la evidencia dista mucho de ser concluyente, pero es sugerente. Proviene del laboratorio, la clínica, el aula, el hogar e incluso hasta cierto punto, de la propia industria.

El científico social no niega que la conducta humana en la organización industrial de hoy en día es aproximadamente la que percibe la dirección. De hecho, la ha observado y estudiado con bastante profundidad. Pero está bastante seguro de que su conducta no es una consecuencia de la naturaleza inherentemente humana. Es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de la filosofía, política y práctica de la dirección. El enfoque convencional de la Teoría X se basa en conceptos erróneos de cuales son las causas y cuáles sus efectos.

Posiblemente la mejor manera de indicar por qué el enfoque convencional de la dirección no es adecuado es considerar el tema de la motivación.

3. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

El hombre es un animal que desea, nada más satisfacer una necesidad, otra ocupa su lugar. El proceso no tiene fin. Continúa desde el nacimiento hasta la muerte.

Las necesidades del hombre están organizadas en series de niveles, una jerarquía de importancias. En el nivel más bajo, pero con una importancia preeminente cuando se frustran, se encuentran las necesidades fisiológicas. El hombre vive exclusivamente para la comida cuando no hay comida. A menos que las circunstancias sean muy poco frecuentes, sus necesidades de amor, estatus, y reconocimiento se vuelven inoperantes cuando ha tenido el estómago vacío durante cierto tiempo. Pero cuando come con regularidad y adecuadamente, el hambre deja de ser una motivación

importante. Lo mismo se aplica a las demás necesidades fisiológicas del hombre: descanso, ejercicio, refugio, protección de los elementos.

¡Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta! Éste es un hecho de profunda importancia que es frecuentemente ignorado en el enfoque convencional de la dirección de personas. Considere su propia necesidad de aire. Excepto cuando se ve privado de él, no tiene ningún efecto motivador apreciable sobre su conducta.

4. NECESIDADES DE SEGURIDAD

Cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las necesidades del siguiente nivel superior empiezan a dominar la conducta humana, a motivarla. Se denominan necesidades de seguridad. Son las necesidades de protección contra el daño, amenaza, privación. Algunas personas se refieren a ellas llamándolas incorrectamente necesidades de protección. Sin embargo, a menos que un hombre mantenga una relación de dependencia, cuando teme una privación arbitraria, no pide protección. La necesidad se refiere al «menor daño posible». Cuando está seguro de esto, está más que dispuesto a correr riesgos. Pero cuando se siente amenazado o dependiente, su mayor necesidad es la de tener garantías, de protección, de seguridad.

Este hecho no precisa ser enfatizado, ya que cada empleado industrial se encuentra en una relación de dependencia en la que las necesidades de seguridad adquieren una considerable importancia. Las acciones arbitrarias de la dirección, conductas que despiertan incertidumbre sobre la continuidad en el empleo o que reflejan favoritismos o discriminación, aplicación imprevisible de directrices, pueden convertirse en poderosos motivadores de las necesidades de seguridad en las relaciones de empleo a todos los niveles, desde el obrero al vicepresidente.

5. NECESIDADES SOCIALES

Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas y ya no siente temor por su bienestar físico, sus necesidades sociales se convierten en poderosos motivadores de su conducta: necesidades de pertenencia, asociacionismo, aceptación por sus compañeros, de dar y recibir amistad y amor.

En la actualidad, los directivos conocen la existencia de estas necesidades, pero frecuentemente asumen, bastante erróneamente, que representan una amenaza para la empresa. Muchos estudios han demostrado que los grupos de trabajo estrechamente urdidos y cohesionados, bajo condiciones adecuadas, pueden ser mucho más eficaces para conseguir los objetivos de la empresa, que un número igual de individuos aislados.

Sin embargo, los directivos, temiendo la hostilidad grupal hacia sus propios objetivos, a menudo llegan hasta muy lejos para controlar y dirigir los esfuerzos humanos con métodos que son contrarios a los «agrupamientos» naturales de los seres humanos. Cuando las necesidades sociales humanas, y posiblemente también sus necesidades de seguridad, se encuentran amenazadas, su comportamiento tiende a frustrar los objetivos organizativos. Se vuelve resistente, antagonista, escasamente cooperativo. Pero su conducta es una consecuencia, no una causa.

6. NECESIDADES DEL YO

Por encima de las necesidades sociales, en el sentido de que no se convierten en motivadores hasta que las necesidades inferiores se han satisfecho, están las necesidades de mayor importancia para la dirección y para el mismo hombre. Son las necesidades yoicas, de las que existen dos clases:

1. Aquellas necesidades que se encuentran relacionadas con la autoestima: necesidades de confianza en sí mismo, de independencia, realización, competencia, conocimiento.

2. Aquellas necesidades que se relacionan con la propia reputación: necesidades de estatus, reconocimiento, apreciación, respeto merecido de los compañeros.

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas raras veces se encuentran satisfechas; el hombre busca indefinidamente una mayor satisfacción de estas necesidades una vez que se han convertido en importantes para él. Pero no aparecen de forma significativa hasta que se han satisfecho, de forma razonable, las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales.

Las organizaciones industriales típicas ofrecen a las personas situadas en los niveles inferiores de la jerarquía, escasas oportunidades de satisfacción de estas necesidades egoístas. Los métodos convencionales de trabajo organizado, especialmente en las industrias de producción masiva, conceden muy poca importancia a estos aspectos de la motivación humana. Si la práctica de la dirección científica está diseñada deliberadamente para frustrar estas necesidades, no podía haberlo conseguido mejor.

7. NECESIDADES DE AUTORREALIZACION

Finalmente, en la cumbre de la jerarquía de las necesidades humanas, se encuentran las que podríamos llamar necesidades de autorrealización. Son las necesidades de realización de las potencialidades propias, de continuación del autodesarrollo, de ser creativo en el sentido más amplio del término.

Es evidente que las condiciones de la vida moderna conceden sólo oportunidades limitadas para que puedan expresarse estas necesidades relativamente débiles. La privación de las necesidades de los niveles inferiores que la mayoría de las personas experimenta, desvía su energía a la lucha para satisfacer esas necesidades y las necesidades de autorrealización permanecen latentes.

8. DIRECCION Y MOTIVACION

Reconocemos rápidamente que un hombre que sufre de una deficiencia grave en la dieta está enfermo. La insatisfacción de las necesidades fisiológicas tiene consecuencias en la conducta. Esto mismo es cierto, aunque esté menos reconocido, en lo que respecta a la insatisfacción de las necesidades de niveles superiores. El hombre cuyas necesidades de seguridad, asociación, independencia o estatus, se hallan frustradas está tan enfermo como el que tiene raquitismo. Y su enfermedad tiene consecuencias conductuales. Nos equivocaremos si atribuimos su consecuente pasividad, hostilidad y rechazo a aceptar responsabilidades, a su inherente «naturaleza humana». Estas formas de conducta son síntomas de enfermedad, de la insatisfacción de sus necesidades sociales y egoístas.

El hombre que tiene satisfechas las necesidades de los niveles inferiores, ya no se encuentra motivado a satisfacer dichas necesidades. Los directivos preguntan con frecuencia: «¿Por qué la gente no es más productiva? Les pagamos un buen salario, les damos buenas condiciones de trabajo, tienen excelentes beneficios adicionales y estabilidad en el empleo. Y a pesar de esto, la gente no parece dispuesta a dar más que el mínimo esfuerzo».

El hecho de que la dirección haya satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad ha cambiado el énfasis motivacional a las necesidades sociales y posiblemente a las egoístas. A menos que existan oportunidades para satisfacer estas necesidades de alto nivel en el trabajo, la gente estará insatisfecha y su conducta reflejará esta insatisfacción. Bajo estas condiciones, si la dirección continúa centrando su atención en las necesidades fisiológicas, sus esfuerzos serán ineficaces.

En esas circunstancias, las personas realizarán demandas insistentes de más salario. Se está haciendo más importante que nunca adquirir los bienes materiales y servicios que pueden ofrecernos satisfacciones limitadas de las necesidades frustradas. Aunque el dinero tiene sólo un valor limitado para satisfacer las necesidades humanas de niveles superiores, se ha convertido en el foco de interés si es el único método disponible.

9. EL ENFOQUE DE LA ZANAHORIA Y EL PALO

La teoría de la motivación de la zanahoria y el palo (como la teoría física de Newton) funciona razonablemente bien bajo ciertas circunstancias. Los medios de satisfacer las necesidades fisiológicas y (dentro de unos límites) de seguridad, se pueden satisfacer o contener por parte de la dirección. El empleo por sí mismo es uno de estos medios, como lo son los salarios, las condiciones de trabajo y los beneficios. Mediante estos medios, se pueden controlar a los individuos mientras tengan que luchar por su supervivencia.

Pero la teoría de la zanahoria y el palo no funciona una vez que el hombre ha alcanzado un nivel de subsistencia adecuado y se encuentra motivado principalmente por las necesidades superiores. Una empresa no puede proporcionar a un hombre el respeto de sí mismo, o el respeto de sus compañeros o la satisfacción de sus necesidades de autorrealización. Puede crear unas condiciones que le animen a ello y le permitan buscar la satisfacción de sus necesidades por él mismo o puede frustrarle al fracasar en la creación de estas condiciones.

Pero esta creación de condiciones no es un «control». No es un buen instrumento de la conducta directiva. Y por ello, la dirección se encuentra en una posición extraña. El alto nivel de vida creado por nuestros conocimientos técnicos modernos ofrece bastante adecuadamente la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. La única excepción significativa se produce cuando las prácticas de la dirección no han creado confianza en un trato justo y por tanto cuando las necesidades de seguridad están frustradas. Pero al posibilitar la satisfacción de las necesidades de nivel más bajo, los directivos se han privado a sí mismos de la habilidad de utilizar como motivadores los instrumentos en los que la teoría convencional les ha enseñado a confiar: recompensas, promesas, incentivos, o amenazas y otros instrumentos coercitivos.

La filosofía de dirigir mediante las directrices y el control, independiente de que sea duro o blando, no sirve para motivar, porque las necesidades humanas en las que se basa esta teoría son, hoy en día, motivadores de la conducta muy poco importantes. La dirección y el control son esencialmente inútiles para motivar a las personas cuyas necesidades más importantes son sociales y egoístas. Los enfoques duro y blando fracasan hoy porque simplemente son irrelevantes para la situación.

Las personas, que carecen de oportunidades para satisfacer en el trabajo las necesidades que son ahora importantes para ellas, se comportan exactamente de una forma que podemos predecir: con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, disposición a seguir a los demagogos y demandas irrazonables de beneficios económicos. Parecería que estamos atrapados en una telaraña fabricada por nosotros mismos.

10. UNA NUEVA TEORIA DE LA DIRECCION

Por estas y otras muchas razones, necesitamos una teoría distinta sobre la tarea de dirigir personas, basada en supuestos más adecuados sobre la naturaleza y motivación humanas. Me voy a atrever a sugerir las amplias dimensiones de una teoría de este tipo. Si quieren la pueden llamar «Teoría Y».

1. La dirección es responsable de la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos, personas, en interés de los fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios empresariales. Han llegado a serlo como resultado de su experiencia en las empresas.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines organizativos, están todos presentes en las personas. La dirección no los pone allí. La responsabilidad de la dirección es facilitar que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas para ellos mismos.
4. La tarea esencial de la empresa es disponer las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos empresariales.

Este proceso está basado fundamentalmente en la creación de oportunidades, liberación de las potencialidades, disolución de obstáculos, fomento del desarrollo y ofrecimiento de directrices. Es lo que Peter Drucker ha llamado «dirección por objetivos», en contraste con la «dirección mediante el control». No requiere la abdicación de la dirección, la ausencia de liderazgo, tener criterios de nivel más bajo o las demás características generalmente asociadas con el enfoque «blando» de la Teoría X

11 .ALGUNAS DIFICULTADES

Hoy en día es tan imposible crear una empresa que pueda suponer una aplicación eficaz y completa de esta teoría, como lo era construir una planta de energía atómica en 1945. Existen muchos obstáculos impresionantes que superar.

Las condiciones impuestas por la teoría empresarial convencional y por el enfoque de la dirección científica de la mitad del siglo pasado, han atado a los hombres a trabajos limitados que no utilizan su capacidad, que les han desanimado a aceptar responsabilidades, han apoyado su pasividad, han eliminado el significado del trabajo. Las habilidades, aptitudes, expectativas de los hombres, su concepción global de formar parte de una organización industrial, se ha visto condicionada por esta experiencia bajo estas circunstancias.

Hoy la gente está acostumbrada a que la dirijan, manipulen, y controlen en las organizaciones industriales y a encontrar la satisfacción de sus necesidades sociales, egoístas y de autorrealización fuera del trabajo. Esto es cierto para muchos directivos, así como para los trabajadores. La genuina «ciudadanía industrial», para tomar prestado otra vez un término de Drucker, es una idea remota y poco realista, cuyo significado ni siquiera se toma en consideración por la mayoría de los miembros de las organizaciones industriales.

Otra forma de decir esto es que la Teoría X se basa exclusivamente en el control externo de la conducta humana, mientras que la Teoría Y se basa principalmente en el autocontrol y el autogobierno. Merece la pena señalar

que esta distinción es la diferencia entre tratar a las personas como niños y tratarlas como adultos maduros. Después de varias generaciones de los primeros, no podemos esperar un cambio a los últimos de la noche a la mañana.

12. PASOS EN LA DIRECCION CORRECTA

Antes de abrumarnos por los obstáculos, recordemos que la aplicación de una teoría es siempre muy lenta. El progreso se suele alcanzar a pasitos cortos. Algunas ideas innovadoras que son completamente coincidentes con la Teoría Y están siendo aplicadas hoy con cierto éxito.

12.1 Descentralización y delegación

Son formas de liberar a la gente del control demasiado directo de las empresas convencionales, dándoles un grado de libertad para dirigir sus propias actividades, para asumir responsabilidades y, algo muy importante, para satisfacer sus necesidades egoístas. En este contexto las empresas de Sears, Roebuck y Company, nos ofrecen un ejemplo muy interesante. Fuerzan la «dirección por objetivos», ya que aumentan el número de personas que dependen de un directivo hasta que no les puede dirigir y controlar de la forma convencional.

12.2 Ampliación del trabajo

Este concepto pionero de IBM y Detroit Edison, es bastante coincidente con la Teoría Y. Fomenta la aceptación de responsabilidad en la base de la empresa y ofrece oportunidades para satisfacer las necesidades sociales y egoístas. De hecho, la reorganización del trabajo en el nivel de factoría, nos proporciona una de las oportunidades de innovación más retardadas coincidente con la Teoría Y.

12.3 Participación y dirección consultiva

Bajo condiciones adecuadas, la dirección participativa y consultiva proporciona a las personas apoyo para que dirijan sus energías creativas hacia los objetivos empresariales, les da voz en las decisiones que les afectan y ofrece oportunidades significativas para la satisfacción de las necesidades sociales y egoístas. El Plan Scanlon es un destacado ejemplo de estas ideas puestas en práctica.

12.4 Apreciación del trabajo

Incluso un examen superficial de los programas convencionales de apreciación del trabajo dentro de la categoría de los directivos, nos revelará cómo es completamente coincidente con la Teoría Y. De hecho, la mayoría de estos programas tienden a tratar al individuo como si él fuera el producto a inspeccionar en la línea de ensamblaje.

Unas pocas compañías (entre ellas General Mills, Ansul Chemical y General Electric) han estado experimentando con enfoques que implican que el individuo formule «blancos» u objetivos para sí mismo en una autoevaluación de su rendimiento semestral o anual. Por supuesto, el superior juega un rol de liderazgo importante en este proceso, uno que, de hecho, requiere una competencia sustancialmente mayor que la del enfoque convencional. Sin embargo, el rol es mucho más agradable para muchos directivos que el de «juez» o «inspector», que es el que generalmente se les pide. Sobre todo, se anima al individuo a asumir una mayor responsabilidad en la planificación y consecución de su propia contribución a los objetivos empresariales; y los efectos adicionales de satisfacción de necesidades egoístas y de autorrealización, son importantes.

13. APLICANDO LAS IDEAS

El fracaso algo frecuente de estas ideas, así como el que no funcionen tan bien como se esperaba, se suele atribuir al hecho de que la dirección ha «comprado la idea», pero la ha aplicado dentro del marco de la Teoría X y sus suposiciones.

La delegación no es un método efectivo de aplicar la dirección mediante el control. La participación se convierte en una farsa cuando se la aplica como un truco de ventas o un instrumento para engañar a la gente haciéndola creer que es importante. Sólo la dirección que tiene confianza en las capacidades humanas y que también esté orientada hacia los objetivos empresariales, más que hacia la preservación del poder personal, puede comprender las implicaciones de esta teoría emergente. Este tipo de dirección podrá encontrar y aplicar con éxito otras ideas innovadoras mientras nos dirigimos lentamente hacia la aplicación total de una teoría como la Y.

14. EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA

Es posible que notemos mejoras sustanciales en la eficacia de las organizaciones industriales durante esta década o la siguiente. Las ciencias sociales pueden contribuir mucho a estos logros; estamos sólo empezando a comprender las implicaciones del creciente cuerpo de conocimientos en estos campos. Pero si esta convicción quiere llegar a ser una realidad en lugar de una piadosa esperanza, necesitamos examinar el proceso de la misma forma en que examinamos el proceso de liberación de la energía del átomo para fines humanos constructivos: como un cambio lento, costoso y a veces descorazonador, hacia un objetivo que podría parecerle a muchos bastante poco realista.

El ingenio y la perseverancia de las empresas industriales en la persecución de los fines económicos ha convertido muchos sueños científicos y tecnológicos en realidades de lo más normal. Está empezando a hacerse evidente que la aplicación de esos mismos talentos al lado humano de las empresas no sólo mejorará sustancialmente estos resultados materiales, sino que nos acercará más a la «buena sociedad».