
Reflexión sobre las teorías x, y, z

YAIR JOSÉ MESA PÉREZ
Universidad de la costa-CUC.

RESUMEN

El liderazgo organizacional es un proceso complejo que conlleva una gran e importante responsabilidad en cuanto a la gestión de procesos pertinentes dentro de un ámbito empresarial. Teniendo en cuenta todo un contexto histórico referente a la investigación, se ha venido estudiando la mejor forma de direccionar los distintos retos y problemáticas empresariales que van surgiendo década tras década, por lo tanto, se ha producido como resultado el nacimiento de una compleja diversidad teórica, lo cual, incluye diferentes visiones o perspectivas acerca de ello, lo cual, enriquecen el estudio del liderazgo organizacional, por ejemplo, la Teoría X, la cual, responde a un enfoque tradicional de dirección, la Teoría Y que involucran aspectos del enfoque Humanista de Dirección, y la Teoría Z, reconocida por ser parte de un enfoque Japonés de Dirección. El presente trabajo tiene como objetivo principal, hacer un recorrido acerca de sus postulados principales, bases teóricas, características principales, aplicaciones en la realidad actual y finalmente, el propicio reconocimiento de los retos y limitaciones que cada teoría posee, además de brindar una perspectiva crítica dentro del contexto actual.

Introducción.

El estudio del liderazgo es extremadamente profundo e incluso en la actualidad no hemos encontrado aún una base certera para su comprensión absoluta, ya que, cada época, cada era y cada década traen necesidades y problemáticas específicas que necesitan nuevas soluciones cada vez más diversas, la tarea de direccionar, de dirigir es compleja y su importancia es sumamente amplia debido a que dirigir necesita de la comprensión de muchos factores que en conjunto son armoniosos. Teniendo en cuenta la necesidad de establecer un método correcto de dirección, han ido surgiendo a lo largo del tiempo, diversas teorías que buscan involucrarse en este amplio camino. En diversas investigaciones realizadas, se pone de manifiesto la importancia de estas teorías en la realidad actual, de acuerdo con estudios de autores como Wangdi y Tobgay (2022) se halla que el valor de las teorías X y la teoría Y, tiene su fundamento en su influencia directa en los procesos de gestión y liderazgo empresarial, no obstante, se amplía hasta entornos educativos, principalmente en la satisfacción del personal tanto docente como directivos escolares, lo cual, podría explicarse por medio del estudio de la calidad del liderazgo escolar y su fuerte relación con lo percibido por los estudiantes en sus respectivas instituciones educativas, además de influir de manera directa en el rendimiento o desempeño de los licenciados o docentes en cuanto a su visión en la toma de decisiones o proceso de desempeño de sus superiores, es decir, del liderazgo de los directivos, lo cual, impacta directamente no solo en el bienestar estudiantil sino también que realiza un impacto en el bienestar de la institución educativa en general, optimizando el rendimiento de la comunidad escolar entera.

Por otro lado, la importancia de la teoría tanto X como Y, también deja su huella es la manera en la que los gerentes empresariales crean diseños estratégicos para hacer un correcto procedimiento de gestión de personal, es decir, la puesta en práctica de diversas teorías como la X y la Y dentro de un proceso empresarial pueden ayudar a las figuras de liderazgo a realizar toda una adaptación dentro de sus diversas prácticas que permitan una gestión holística a las necesidades nacientes o a las ya existentes del día a día, por otro lado, es importante mencionar que estas teorías han funcionado dentro de los procesos evaluativos de herramientas de gestión tanto por sectores empresariales como por personal académico, lo cual, pone de manifiesto su carácter dinámico y también su relación con la actualización constante debido a los nuevos sectores del conocimiento surgentes. Por lo tanto, el factor relevante dentro de las teorías de dirección como la teoría X y la teoría Y abarca no solamente ámbitos empresariales u organizacionales sino también sectores diversos como, por ejemplo, la educación. Además, es necesario comprender importancia dentro de la proporción de nuevos marcos conceptuales que contribuyen a abordar dinámicas diversas de liderazgo que impactan directamente dentro de la motivación, satisfacción y bienestar, además de abarcar diversas posturas acerca del

comportamiento humano, lo cual, permite a los líderes formar un camino hacia la puesta en práctica de su repertorio de herramientas encaminadas a la correcta gestión de personal para lograr fomentar la optimización, rendimiento productivo y a la vez, satisfactorio (Wangdi y Tobgay, 2022).

Es importante no olvidar la teoría Z, la cual, acorde a lo estipulado por Ilah et al, (2022) tiene un gran valor en cuanto al proceso de guiar a la mejora continua, lo cual, genera un impacto importante en la motivación de los empleados por medio de un proceso cuyo foco radica en la cultura, es decir, involucrar una cultura organizacional encaminada al desarrollo constante, la teoría Z es de relevante importancia porque tiene una gran base relacionada en el fomento de la lealtad centrada en roles y posiciones, lo cual, permite impactar positivamente en el bienestar empresarial, además de fomentar la identidad y cohesión grupal como principal método optimizaste del rendimiento, lo cual, puede aplicarse a cualquier tipo de sector. Por lo tanto, es importante recalcar que esta investigación tiene como objetivo reflexionar sobre las teorías de Dirección X, Y, Z en el año 2024.

Bases teóricas de las teorías de Dirección X, Y, Z.

Douglas McGregor sentó las bases tanto para la conocida como teoría X como para la teoría direccional Y. Teniendo en cuenta lo postulado por la teoría X tiene su piedra angular en la idea base de que los trabajadores poseen como característica natural, una aversión hacia la labor, por lo tanto, ponen de manifiesto una inclinación hacia ser direccionados, además de poseer cualidades como evadir responsabilidades y buscar la seguridad en primera partida. (Madero y Rodríguez, 2018) Bajo esta premisa, McGregor (1960) describía a los superiores o gerentes como entes autoritarios que buscaban poseer el control, utilizando técnicas como la supervisión, seguimiento y castigo como principal motor de la motivación, la optimización y el rendimiento laboral. Teniendo en cuenta a Ilah et al, (2022) la estrecha visión de la teoría X, se postula que los empleados poseen la necesidad de ser supervisados por alguien más para poder cumplir con las pertinentes responsabilidades y actividades laborales, lo cual, solo propicia una visión pesimista y un mal ambiente laboral.

Por otro lado, autores como Carson (2005) comentan que la teoría Y, también creada por McGregor, es una contraparte de la teoría anteriormente expuesta, por ejemplo, la teoría Y parte de la premisa de que los empleados disfrutan realmente de su labor, expresándolo a través de la creatividad y la búsqueda constante de la autorrealización. Por ende, todo superior o gerente que lidere mediante la teoría Y, poseerá confianza en sus empleados mediante la implementación de la autonomía, siendo esta un reforzador de esta conducta proactiva, incrementando el rendimiento laboral y la optimización de procesos por medio de la participación y el desarrollo personal.

Teniendo en cuenta lo postulado por autores como Daneshfard y Rad (2020) Por lo tanto, se entiende que esta teoría goza de un enfoque colaborativo e integrados, así como a su vez, participativo, dándole importancia pertinente al reconocimiento del potencial del personal para apuntar al

crecimiento constante.

En cambio, Ouchi (1982) crea la teoría Z es una especie de extensión de las dos teorías anteriormente mencionadas, se basa en un modelo de gestión cuya piedra angular se fundamenta en la confianza y lealtad mutua, combinando elementos de la cultura empresarial japonesa y las practicas occidentales, esta teoría se centra en aspectos como la estabilidad laboral, la colaboración mutua, la formación actualizada y continua, el compromiso, la autonomía y la responsabilidad.

No obstante, para tener una visión amplia acerca de la concepción teóricas de las teorías direccionales dentro del ámbito del liderazgo es fundamental lograr una comprensión integral de estos aspectos teóricos de cada una de las teorías, adentrándonos dentro de la profundidad de cada una de los teorías, por lo tanto, es imprescindible una caracterización amplia de cada una de ellas:

Teoría X: El Enfoque Tradicional de Dirección:

Definición y características de la Teoría X:

Acorde a de Souza (2012) la propuesta de McGregor acerca de la teoría X asumía una visión referente a que el ser humano presentaba una aversión natural a su oficio, así como a sus responsabilidades, prefiriendo la comodidad de la seguridad que el reto al campo, por lo tanto, la figura de un jefe se hacia necesaria para poder llevar un control de las funciones pertinentes al proceso laboral, por ende, se necesitaba gozar de un carácter autoritario, además de ser capaz de mantener la motivación de sus empleados por medio del constante castigo.

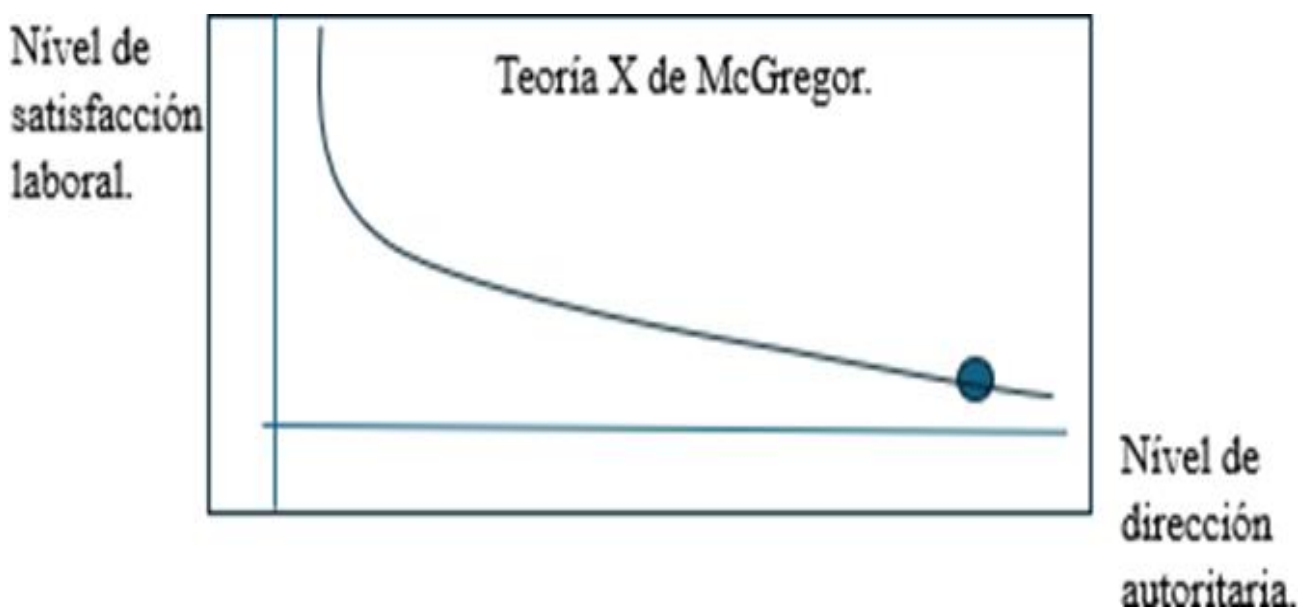


Imagen 1. Representación gráfica de la relación entre los niveles de satisfacción laboral y el carácter autoritario especificado en la teoría direccional X.

Características clave de la Teoría X:

Teniendo en cuenta lo postulado por McGregor (1960) en su teoría, una de las características principales que son clave en el reconocimiento de una dirección autoritaria correspondiente a la teoría X son la pereza y la poca ambición son características principales del personal dentro de una organización, se requiere la constante vigilancia para tener logros exitosos y cumplimiento de responsabilidades, es necesario el control por parte de los supervisores o gerentes, los empleados se encuentran cómodos en su zona de confort y no tienen la preocupación de salir de ellas, debido a que le brinda seguridad, solo por medio de castigos se puede motivar al personal a cumplir con sus responsabilidades cotidianas.

Principales supuestos sobre la naturaleza humana y el trabajo:

Por otro lado, la visión sobre la naturaleza humana y su relación con las actividades laborales y el cumplimiento de las responsabilidades se basan en que la naturaleza humana posee una aversión innata al trabajo, no hay responsabilidad intrínseca, solo buscan estabilidad y seguridad, necesitan de constante castigos extremos para cumplir su labor (McGregor, 1960).

Ejemplos de aplicación de la Teoría X en entornos laborales:

Es común encontrar este carácter direccional característico de la teoría X en organizaciones de carácter jerárquico utilizando técnicas de aplicación tales como el uso de sistemas de supervisión a los empleados para llevar un registro o monitoreo constante de la labor a realizar, el uso de castigos financieros o disciplinarios para incrementar la motivación, la separación marcada de roles mediante la jerarquización rígida de las relaciones laborales, aplicación práctica del enfoque central es la obtención de resultados en un corto periodo de tiempo y la aplicación de un régimen autoritario en la toma de decisiones, siendo los empleados quienes menos participarán (Russ, 2011)

Teoría Y: El Enfoque Humanista de Dirección:

Definición y principios fundamentales de la Teoría Y:

Es el complemento o también conocida como la contraparte de la teoría anterior, la cual, posee características opuestas a la anterior como, por ejemplo, uno de sus postulados es que el ser humano goza de poner en práctica su labor dentro de un contexto empresarial, teniendo una motivación intrínseca, además de buscar el constante crecimiento, apuntando constantemente al concepto de la autorrealización, contribuyendo de manera importante al logro de objetivos planteados dentro de la labor organizacional, se goza de más libertad en cuanto a la supervisión, lo cual, repercute en un ambiente de bienestar laboral y empatía (McGregor, 1960).



Imagen 2. Representación gráfica de la relación entre los niveles de satisfacción laboral y el carácter autoritario especificado en la teoría direccional Y.

Principios fundamentales de la Teoría Y:

Los principios fundamentales de la teoría Y se basan en que los empleados tienen capacidad propia de autodirección, es importante conocer la opinión de los empleados en la toma de decisiones, la importancia de proveer actualización constante a los empleados es fundamental, conocer que los empleados son capaces de asumir sus propias responsabilidades sin necesidad de tener constantemente un supervisor o gerente observándoles y a diferencia de la teoría X, La motivación no nace de los castigos sino de la propia necesidad de contribuir al logro y al crecimiento (McGregor, 1960).

Concepto de autorrealización y participación en el trabajo:

La visión acerca del carácter humano acorde a la teoría Y de McGregor (1960) postula que la capacidad de buscar alcanzar su máximo potencial mediante la constante autoactualización, el desarrollo profesional, buscar contribuir al logro organizacional, todo lo anteriormente mencionado corresponde al concepto de autorrealización, acorde a Maslow (1991) el punto más alto de la pirámide de necesidades es precisamente la autorrealización, ya que, es el punto donde realmente se han cubierto necesidades básicas y le permite al ser humano crecer y alcanzar su mejor versión.

En cuanto a la participación en el trabajo, McGregor (1960) comenta que el carácter poco autoritario y más democrático de la teoría Y, propicia un ambiente más participativo por parte de los trabajadores, además estos se motivan en convertirse agentes activos dentro del proceso de toma de decisiones en su sector empresarial, además de contribuir significativamente a la resolución de problemas por medio de la empatía, la colaboración y la escucha activa.

Casos de empresas que aplican los principios de la Teoría Y en su cultura organizacional:

Acorde Cayturo y Rujel (2020) una de las empresas que utilizan la teoría Y es su gestión organizacional es la empresa Oechsle que opera en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico en el periodo 2020, por medio de la cual, los superiores generan confianza, motivando así a los empleados por medio de un ambiente laboral agradable, empático y participativo. Por otro lado, Goh et al, (2020) menciona que el clima laboral de la empresa Starbucks es un ambiente laboral ejemplar debido a que sus trabajadores se sienten tranquilos y además manifiestan que la cultura organizacional es propicia, haciéndoles partícipes de la toma de decisiones, etc.

2.3 Teoría Z: El Enfoque Japonés de Dirección

Esta teoría fue propuesta por William Ouchi, un profesor de la universidad de California, esta teoría se basa en la gestión, aplicación de las prácticas empresariales de empresas estadounidenses exitosas, esta teoría surge como oposición a las ideas occidentales en las cuales se visionan a los empleados como perezosos, aquellos que necesitan un control continuo, por otra parte la teoría Z propone un trato más humanista, valorando la participación de los empleados, la confianza mutua y la atención a las necesidades de los empleados, esta teoría tiene como eje central la lealtad mutua de la empresa y los empleados, aplicando la medidas necesarias para logra un trabajo colaborativo, en el cual se tomen decisiones descentralizadas, democráticas, que favorezcan a todos (Suárez Caicedo, 2021).



Imagen 3. Representación gráfica directamente proporcional entre la satisfacción laboral y los niveles de producción que se mencionan en la teoría, pues al tener una mayor satisfacción laboral hay más producción.

La teoría Z se ha aplicado en empresas que después de esta aplicación empezaron a tener un crecimiento exponencial como lo es la empresa Toyota, esta empresa enfoca sus esfuerzos en el bienestar de los empleados, mejorando la calidad de los servicios prestados a los empleados, también esta Semco Parther, esta empresa es brasileña y es muy reconocida en el ámbito de la manufactura, enfoca sus esfuerzos en brindar bonos y oportunidades complementarias a sus empleados, en tercer lugar esta la empresa Google, esta compañía ha empleado en su cultura organizativa la participación activa, comunicativa, de sus empleados, brindándoles espacios cómodos y creativos (Salazar, 2020).

Aplicación Práctica de las Teorías de Dirección X, Y, Z

Teoría X: Los líderes que adoptan la Teoría X tienden a ser autoritarios y ejercen un control estricto sobre sus empleados, suelen dar órdenes directivas y supervisar de cerca el trabajo de sus subordinados (Trochez & García, 2023).

Las empresas que aplican esta teoría pueden tener un estilo de liderazgo autoritario. Los gerentes imponen políticas, reglas y un gran control para garantizar que los empleados trabajen (Salas Herrera, 2020).

Líder destacado: Steve Jobs de Apple era conocido por su estilo de liderazgo exigente y perfeccionista. Jobs era famoso por su enfoque directivo y su exigencia de altos estándares de rendimiento de sus empleados (Mojica et al., 2023).

Teoría Y: Los líderes que siguen la Teoría Y tienden a ser participativos y empáticos, en adición fomentan un ambiente de trabajo colaborativo, confían en sus empleados y les otorgan autonomía para tomar decisiones (Trochez & García, 2023).

Las empresas que aplican esta teoría pueden tener un estilo de liderazgo participativo y confían en que los empleados asumirán responsabilidades (Salas Herrera, 2020).

Líder destacado: Herb Kelleher de Southwest Airlines era conocido por su estilo de liderazgo carismático y empático. Kelleher confiaba en sus empleados y fomentaba una cultura organizacional basada en la confianza y el trabajo en equipo (Mojica et al., 2023).

Teoría Z: Los líderes que aplican la Teoría Z valoran la participación y el compromiso de los empleados, tienden a priorizar las relaciones de largo plazo, promueven un ambiente de trabajo basado en la colaboración y la lealtad (Trochez & García, 2023).

Las empresas que aplican esta teoría pueden tener mayor aumento de la confianza en los trabajadores y promueven el autocontrol (Salas Herrera, 2020).

Líder destacado: Akio Morita de Sony Corporation era conocido por su enfoque de liderazgo orientado a las relaciones humanas. Morita creía en la importancia de construir relaciones sólidas con sus empleados y promovía una cultura de trabajo basada en el respeto mutuo y la cooperación (Mojica et al., 2023).

Retos y Limitaciones en la Aplicación de las Teorías de Dirección

Algunos retos que quedan para este tipo de teorías son:

- Lograr una adaptación a los diversos momentos y ambientes organizacionales
- Generar cambios en el sector organizacional los cuales estén alineados con las alteraciones del mercado y sector económico en cuestión.
- Presentar resistencia al cambio, esto consiste en lograr un dialogo adecuado para implementar los cambios en cierto sector empresarial.
- Malas relaciones sociales, hace referencia al conflicto interno entre los miembros de la empresa.

Conclusiones

En conclusión, resulta pertinente mencionar como la instalación de cada una de las teorías han generado grandes efectos, o problemáticas que son resueltas en otras teorías posteriores, inspirando a nuevos modelos cada vez más adaptados a las necesidades y cambios tanto de la sociedad y del mercado empresarial en general, sin embargo, resulta importante informarse respecto a los beneficios y deficiencias o puntos más bajos que pueden surgir al aplicar estas teorías.

REFERENCIAS

- Capacitarte. Obtenido de Capacitarte: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/que-es-el-modelo-de-negociacion-harvard> <https://www.master-malaga.com/empresas/modelo-harvard-negociacion/#:~:text=la%20funci%C3%B3n%20directiva-,> Q. (30 de 12 de 2023).
- Carson, C. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*, 43, 450-460. <https://doi.org/10.1108/00251740510589814>
- Cayturo Miranda, M., & Rujel Arroyo, E. M. (2020). Factores que permiten identificar el uso de la Teoría “X” o “Y” de Mc Gregor en la empresa Oechsle que opera en el centro comercial Real Plaza Centro Cívico en el periodo 2020.
- Daneshfard, K., & Rad, S. (2020). Philosophical analysis of theory x and y. *Journal of Management and Accounting Studies*. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol8iss2pp44-48>
- de SOUZA, L. P., OLIVEIRA, A., & CALVO, E. A. (2012). Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor. *Etic-encontro de iniciação científica-issn 21-76-8498*, 8(8).
- Goh, S. Y., Kee, D. M. H., Ooi, Q. E., Boo, J. J., Chen, P. Y., Alosaimi, A., & Ghansal, M. (2020). Organizational culture at Starbucks. *Journal of The Community Development in Asia*, 3(2), 28-34.

https://blog.formaciongerencial.com/negociacionharvardecuador/#google_vignette. (9 de 10 de 2010).
Mentinno. Obtenido de Mentinno:
https://blog.formaciongerencial.com/negociacionharvardecuador/#google_vignette
https://blog.formaciongerencial.com/negociacionharvardecuador/#google_vignette. (9 de 10 de 2010).
Mentinno. Obtenido de Mentinno:
https://blog.formaciongerencial.com/negociacionharvardecuador/#google_vignette
<https://www.capacitarte.org/blog/nota/que-es-el-modelo-de-negociacion-harvard>. (15 de 3 de 2014).
<https://www.capacitarte.org/blog/nota/que-es-el-modelo-de-negociacion-harvard>. (15 de 3 de 2014).
Capacitarte. Obtenido de Capacitarte: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/que-es-el-modelo-de-negociacion-harvard>
<https://www.master-malaga.com/empresas/modelo-harvard-negociacion/#:~:text=la%20funci%C3%B3n%20directiva-,Q>. (30 de 12 de 2023). Master M B A Malaga. Obtenido de Master M B A Malaga: <https://www.master-malaga.com/empresas/modelo-harvard-negociacion/#:~:text=la%20funci%C3%B3n%20directiva-,Qu%C3%A9%20es%20el%20modelo%20Harvard%20de%20negociaci%C3%B3n,constructivas%2C%20innovadoras%20y%20mutuamente%20beneficiosas>.
Master M B A Malaga. Obtenido de Master M B A Malaga: <https://www.master-malaga.com/empresas/modelo-harvard-negociacion/#:~:text=la%20funci%C3%B3n%20directiva-,Qu%C3%A9%20es%20el%20modelo%20Harvard%20de%20negociaci%C3%B3n,constructivas%2C%20innovadoras%20y%20mutuamente%20beneficiosas>.