



[Comprar el libro o audiolibro](#)

El lado humano de la empresa

(The Human Side of Enterprise)

Douglas McGregor • McGraw-Hill © 2005 • 256 páginas

Liderazgo

Ideas fundamentales

- La Teoría X dice que la gente no quiere trabajar, así que los gerentes deben obligarla y amenazarla para que lo hagan.
- En contraste, la Teoría Y dice que, si usted respeta a sus empleados, serán éticos y disciplinados y estarán automotivados.
- Los empleados son más inteligentes y más creativos de lo que muchos gerentes se imaginan.
- Los gerentes, no los empleados, tienen la culpa si el personal no está motivado.
- Aunque los gerentes no pueden forzar a los empleados a un buen desempeño, éstos lo harán en las circunstancias adecuadas.
- Los empleados no “seguirán al líder” automáticamente.
- El dinero no es el principal motivador para la mayor parte de la gente.
- Las personas son activos que se deben desarrollar, no controlar.
- La intimidación y el castigo son herramientas de administración ineficaces.
- Los empleados inseguros no llegarán a su potencial.

Reseña

Douglas McGregor fue un jefe excelente. Sensato, ingenioso y perceptivo, tenía un respeto extraordinario por sus empleados y creía que, si tuvieran la oportunidad, serían entusiastas, éticos y responsables en el lugar de trabajo. Creía tanto en esto que escribió este libro en 1960 y cambió para siempre la administración, cuya filosofía predominante en ese entonces era que la gente era inherentemente perezosa, y sólo trabajaba si se la forzaba y castigaba. McGregor tenía sólo 58 años cuando murió en 1964, pero sus contribuciones a la teoría y práctica de la administración garantizan la larga vida de su legado. En su introducción a esta edición del clásico de McGregor, el comentarista Joel Cutcher-Gershenfeld señala que en el 2004 y el 2005 – casi 50 años después de que se publicó – los periodistas de negocios y los teóricos todavía se referían a la obra de McGregor repetidamente en sus publicaciones. Además, su filosofía y sus principios se pueden aplicar a la vida y relaciones cotidianas. McGregor tiene tendencia a escribir de más y, a ratos, regresa a territorios que ya abarcó. Pero son sólo sutilezas. *getAbstract* cree que este convincente libro alterará sus puntos de vista sobre la administración y sus compañeros de trabajo. Si supervisa personal y aún no lo ha leído, ¿qué espera?

Resumen

La Teoría X

“¿Cuáles son sus suposiciones (implícitas y explícitas) sobre la forma más eficaz de manejar a la gente?”
“La Teoría X” sostiene que la gente es inherentemente perezosa y necesita vigilancia autoritaria para ser productiva. Tal vez fue relevante en algún momento, pero está pasando de moda por tres razones:

1. **Usa paradigmas obsoletos** – Los modelos jerárquicos, como la milicia o la Iglesia católica, no se aplican a los negocios modernos. Por ejemplo, en vez de reportar a “un jefe” solamente, los miembros de los equipos en los lugares de trabajo actuales podrían tener responsabilidades interdepartamentales.
2. **Es “etnocéntrica”** – No toma en cuenta el “entorno político, social y económico” de una organización.
3. **Hace suposiciones poco fidedignas sobre la naturaleza humana** – Supone que sólo el ejercicio de la autoridad fuerza a la gente a trabajar. Pero la autoridad tiene sus límites. La persuasión y la cooperación a menudo funcionan mejor.

“Si hubiera sólo una suposición que dominara la teoría organizacional convencional, es que la autoridad es el medio central e indispensable del control gerencial””.

La Teoría X tiene una forma pesimista de ver la naturaleza humana y establece una relación de confrontación entre los directivos y los empleados. Los gerentes que operan así suponen que los empleados son incapaces de pensar o manejarse por sí mismos. Creen que deben supervisar de cerca la conducta y actitudes del personal por el bien de la organización, porque nadie va a asumir responsabilidades por gusto y el único interés está en el cheque semanal. En resumen, los gerentes de la Teoría X creen que los empleados sólo producen si el “Gran Hermano” los está observando.

“La autoridad ... es sólo una de varias formas de influencia o control social””.

La Teoría X se basa en tres supuestos:

1. **La gente no quiere trabajar** – Tiene un disgusto innato por el trabajo y tratará de evadirlo. Las cuotas de producción, metas de ventas y relojes checadores son las respuestas de la administración ante esa tendencia.
2. **La coerción es necesaria** – Su organización no logrará sus metas si no fuerza y amenaza a sus empleados. El castigo, no el premio, es lo único que motiva. Los ascensos, bonos y prestaciones llevarán a mayores exigencias, no al trabajo duro.
3. **La gente prefiere ceder al control** – No quiere responsabilidades. Quiere estar en la nómina y tener trabajo seguro.

Por qué es incorrecta la Teoría X

El ambiente de inseguridad en organizaciones con la Teoría X evita que los empleados sigan su impulso natural de sobresalir. Cuando los empleados creen que su trabajo no tiene fuerza, se enfocan sólo en autoprotgerse. Son renuentes al riesgo, por temor a que la gerencia los rechace o incluso los castigue.

“La autoridad es un medio inadecuado de lograr el compromiso con los objetivos”.

La mayoría de los empleados sólo quiere respeto, reconocimiento, halago y aprecio. Los individuos anhelan pertenecer a grupos que compartan un sentido de orgullo y realización, pero los gerentes de la Teoría X a menudo se sienten amenazados si los empleados se unen. Por ello, en vez de fomentar la cooperación, la administración enfrenta a los trabajadores unos con otros.

“La administración no puede dar a un hombre el respeto por sí mismo o por sus colegas, ni la satisfacción de las necesidades de autorrealización”.

Los gerentes a menudo se preguntan por qué los buenos salarios, prestaciones médicas, suficientes vacaciones, políticas de permisos por enfermedad y programas 401 (k) no parecen motivar a sus empleados. La razón es que eso no es suficiente. La gente quiere trabajo estimulante y significativo. Si cree que la compañía no la valora, se apegará a la burocracia y hará sólo lo suficiente para evitar que la despidan.

La Teoría Y

La Teoría Y ofrece una nueva suposición: los gerentes deben ofrecer a sus empleados respeto, dignidad y la libertad de desempeño que los alentarán a ser éticos y disciplinados, y a estar automotivados. Según la Teoría Y, la mala administración – no la pereza de los trabajadores – es culpable de que el personal no esté motivado ni coopere. Supone que:

- **La gente no tiene un disgusto inherente por el trabajo** – En las circunstancias adecuadas, los empleados reciben satisfacciones de su trabajo.
- **No se necesita amenazar a los empleados** – Los empleados motivados adecuadamente se esforzarán por alcanzar los objetivos organizacionales.
- **A la gente le gusta sentirse realizada** – La autosatisfacción por los logros obtenidos refuerza el compromiso con los objetivos organizacionales.

- **La gente quiere sentirse responsable** – La gente no es inherentemente perezosa. De hecho, realmente quiere tener responsabilidades.
- **Las personas son naturalmente creativas** – Con la debida oportunidad, casi todas tienen ingenio y creatividad. Pueden resolver problemas organizacionales.
- **La gente es inteligente** – A menudo, la administración no utiliza la inteligencia colectiva del personal.

“La Teoría X explica las consecuencias de una estrategia gerencial particular; no explica ni describe la naturaleza humana, aunque lo pretenda””.

La Teoría X dice que los gerentes deben determinar las políticas de la compañía – sin preguntar. La Teoría Y dice que los gerentes deben tomar en cuenta tanto las necesidades de los individuos como las de la compañía misma. Según la Teoría Y, los individuos están intrínsecamente motivados a actuar por el bien de sus organizaciones.

El contraste entre X e Y

Las compañías con base en la Teoría X insisten en que nadie debe nunca salirse de la cadena burocrática de control. Por ejemplo, un supervisor de control de calidad que supervisa una unidad particular ve un problema y lo notifica al supervisor. El supervisor pasa la información al vicepresidente de la división, quien notifica al jefe de departamento, quien manda llamar al gerente del departamento a su oficina para que dé las malas noticias. El gerente convoca al empleado o empleados más cercanos a la fuente del problema. Se crea un ambiente de confrontación, ya que los empleados ni siquiera sabían que el supervisor los estaba supervisando.

“Los subordinados exigen seguridad cuando se sienten amenazados, cuando temen acciones arbitrarias, favoritismo o discriminación””.

En una compañía con base en la Teoría Y, el supervisor de control de calidad notifica directamente a los trabajadores si hay un problema, y así les permite resolverlo de inmediato. El informe del supervisor también se envía a los altos mandos, pero cuando llega a la cima, los empleados ya solucionaron el problema, se sienten agradecidos por la retroalimentación y ven que a la compañía no le interesa castigarlos ni espiarlos. Aprecian la confrontación directa. Lo que saca adelante el trabajo es el respeto mutuo, no las sospechas.

La Teoría Y en la práctica

El director de una escuela secundaria ha tenido un éxito excepcional. La administración está satisfecha. Los exámenes estandarizados muestran que los estudiantes sobresalen. Los padres tienen buenas relaciones con los maestros. Pero el superintendente decide aplicar los talentos del director a un cargo administrativo en el distrito escolar. El consejo directivo de la escuela recomienda al director para el cargo después de entrevistar a una docena de candidatos calificados.

“Resulta que muchas características que han pretendido ser esenciales al líder no diferencian al líder exitoso del fracasado””.

Le ofrecen al director un incremento salarial considerable y un título impresionante. El único problema es que él no quiere el cargo. Le encanta ser director y disfruta ver a la gente joven madurar y desarrollar habilidades académicas y sociales. Sus empleados son sumamente leales y consistentemente hacen más de la cuenta. El director expresa su inquietud al superintendente, quien se niega a ceder. Insiste que el distrito escolar se beneficiará con el cambio y que el director estará contento una vez que se acostumbre al nuevo cargo. Dos años más tarde, el superintendente está contento con el rendimiento del exdirector, pero el exdirector está a disgusto e insatisfecho profesionalmente. Con gusto volvería a la escuela anterior al instante. Este ejemplo muestra la Teoría X en su peor expresión; describe una decisión corporativa unilateral tomada “por el bien de la organización” sin tomar en cuenta al individuo. El director no podía rechazar el nuevo cargo sin destruir oportunidades futuras de ascenso.

“La práctica y la retroalimentación eficaz son aspectos esenciales de cualquier aprendizaje que implique un cambio de conducta”.

Por el contrario, en un distrito escolar con base en la Teoría Y, el director y el superintendente hubieran discutido abierta y respetuosamente sus necesidades y sentimientos. El superintendente hubiera insistido en que el director considerara el cargo en la organización y le hubiera ofrecido apoyo para hacer la transición. Hubiera sugerido formas de usar la oportunidad para ampliar conocimientos y capacidades, y reafirmar las habilidades de liderazgo. El director hubiera visto que aprovechar el nuevo cargo para aprender y crecer sería mejor que aceptarlo con resentimiento. La Teoría Y reconoce que, aunque los gerentes deban ejercer su autoridad por el bien de la organización, deben también esforzarse por una resolución mutuamente aceptable.

La autoridad y la Teoría Y

Incluso en organizaciones como la milicia, que parecería ser la máxima expresión de la Teoría X, puede aplicarse la Teoría Y. Los altos mandos dan órdenes que los soldados deben obedecer al pie de la letra. Los tenientes que mandan a los pelotones a la batalla no se preocupan por alentar el crecimiento personal de sus soldados. El General George Patton, por ejemplo, se hubiera burlado de la idea de tomar en cuenta los sentimientos de un soldado.

“Una de las razones más importantes del mal funcionamiento de grupo es el temor general al conflicto y a la hostilidad, que nos lleva a comportarnos en formas que perjudican en vez de ayudar”.

Pero el mando es distinto al control. El teniente entiende que la misión fallará si los soldados no hacen su mejor esfuerzo. No los controla; más bien, depende de ellos. Patton dependía de sus subordinados para dar sus órdenes. Los líderes militares, como todos los líderes, no pueden controlar a su gente. Sería como tratar de controlar el clima. Deben poder confiar en sus subordinados totalmente, y seguir al mando. La confianza y las órdenes no se excluyen mutuamente.

“Otro factor significativo que resulta en malas actividades de grupo es la idea errónea de que la eficacia del grupo depende únicamente del líder”.

Los gerentes partidarios de la Teoría Y pueden y deben actuar con autoridad y decisión. En última instancia, son los responsables de solucionar problemas. Cuando ocurren crisis, deben decidir qué acciones tomar. No significa que deben desechar la Teoría Y, sino que deben tratar a las personas justamente, sin cuestionar sus motivos. Sin embargo, también pueden mantener la firmeza e incluso despedir gente, si fuera necesario – especialmente a quienes tienen mentalidad de Teoría X.

Apariencia y realidad

Los gerentes firmes y autoritarios, a quienes otros consideran carentes de la cortesía más fundamental, frecuentemente dan órdenes a seguidores leales y motivados. Por ejemplo, ante una gerente que vocifera, no titubea en usar malas palabras y amenaza con acciones disciplinarias, se podría concluir que la pesadilla de la Teoría X representa el peor punto de un mal funcionamiento, pero sus empleados están motivados, con frecuencia superan a otros departamentos y parecen satisfechos y realizados. En este caso, a pesar de la aspereza exterior, la gerente está genuinamente interesada en sus empleados. Expresa preocupación por sus familias, demuestra comprensión, brinda ayuda cuando surgen crisis e invita a cada uno a comer cada dos meses para mostrar su aprecio. Apoya con firmeza a sus trabajadores si siente que la alta gerencia no los ha tratado bien e incluso está dispuesta a arriesgar su propio trabajo por el bien de su gente. Cuando los empleados creen que sus directivos son honestos y confiables, se sienten seguros y demuestran un desempeño excepcional.

Sobre el autor

Douglas McGregor fue presidente de Antioch College y miembro académico fundador de la Escuela de Administración Sloan del MIT.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](http://getab.li/14550)

<http://getab.li/14550>

Este resumen solo puede ser leído por user186 compartamos (user186compartamos@outlook.com)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).