



Artículo

Creencias directivas y participación de los empleados

TOMÁS BONA VÍA MARTÍN
ISMAEL QUINTANILLA PARDO
Universitat de Valencia

RESUMEN

La importancia de las creencias directivas para la Psicología del trabajo y las organizaciones, se ha puesto de manifiesto por muy diversos autores (valgan como ejemplo las aportaciones de Vroom y Yetton, 1973; Ouchi, 1981; Dickson, 1982; Long, 1988; Hermel, 1990; Truss et al., 1997). Pero, sin lugar a dudas destaca entre todas ellas la teoría que propusiera Douglas McGregor en 1960 en su libro "*El aspecto humano de las empresas*" (edición en castellano más actual de 1994), modelo sobre el que se han basado una parte considerable de los investigadores interesados en este tema. Como es bien conocido, McGregor dividió estas creencias en dos tipos principales denominados Teoría X y Teoría Y.

Más tarde, Kolb y sus colaboradores (1977) resumieron cada una de estas Teorías en 15 puntos fundamentales. Pues bien, a la base de estos supuestos se construyó el instrumento de medida que se utilizó en esta investigación para evaluar las creencias de 249 directivos. En este artículo, el objetivo general será estudiar los efectos de estas creencias sobre su estilo de dirección desde la oposición: participativo *versus* autoritario. Los positivos resultados alcanzados serán discutidos en profundidad.

ABSTRACT

The importance of managerial beliefs for Work and Organizational Psychology has been made clear by many authors (e.g. Vroom and Yetton, 1973; Ouchi, 1981; Dickson, 1982; Long, 1988; Hermel, 1990; Truss et al., 1997). However, without doubt, the theory that Douglas McGregor proposed in 1960 in his book "*The Human Side of Enterprise*" (last version in spanish of 1994), is outstanding and has been used as a model on which a considerable part of the investigations on this theme have been based. As is well known, McGregor divided these beliefs into two main classes: Theories X and Y.

Later, Kolb et al. (1971) reduced each of these Theories into 15 fundamental points. On the base of these suppositions the measuring instrument used in this investigation was formed to

evaluate managerial beliefs of 249 managers. In this paper, our general objective will be to study the effects of managerial beliefs on participative management. The positive results reached will be discussed.

PALABRAS CLAVE

Dirección participativa, Medición Teoría X y Teoría Y, Cultura organizacional, Resultados Esperados, Participación Deseada.

KEY WORDS

Participative Management, X-Y Theory Measurement, Organizational Culture, Utility of worker Participation, Desired Participation.

INTRODUCCIÓN

Las creencias de todos los colaboradores de una institución o empresa (directivos, trabajadores y sindicatos), son esenciales a la hora de articular un modelo adecuado para la puesta en funcionamiento de la dirección participativa, especialmente las que los directivos pueden tener sobre diferentes aspectos de la organización. Vroom y Yetton, ya en 1973, pusieron de manifiesto que los dirigentes más participativos, eran los más proclives a pensar que los objetivos de los subordinados no tienen por qué entrar en conflicto con los de la empresa, que los subordinados no son vagos por naturaleza, o que se enfrentarán a los retos inherentes a la asignación de mayores responsabilidades si se les ofrece la oportunidad para ello. En la investigación efectuada por Long (1988) se constató que, la creencia de que un aumento en el nivel de influencia de los empleados tendrá repercusiones positivas sobre la calidad de las decisiones, se convertía en un factor

determinante a la hora de implantar este estilo de gestión.

Por otra parte, encontramos que diversos autores como Hermel (1990), plantean explícitamente que junto a otro tipo de ideas preconcebidas, las creencias directivas tradicionales pueden frenar el uso de la dirección participativa. Por todo lo cual, su superación se ha convertido en una de las mayores dificultades para su introducción en el ámbito empresarial. Máxime cuando los directivos y gerentes suelen abrazar el modelo humanista en sus discursos pero no en sus prácticas. Idea que actualmente ha sido retomada en un estudio llevado a cabo por Truss et al. (1997), trabajo del que nos ocuparemos más adelante, en donde se comprueba como la retórica adoptada por las compañías frecuentemente se basa en los modelos "soft" en el que juegan un papel esencial la Teoría Y de McGregor (1960) y la implicación de los empleados, si bien la realidad cotidiana vivida por éstos es más común al modelo "hard"

basado en estrategias de control estrictas mucho más cercanas a la Teoría X.

Son muchos los directivos que se resisten a la participación porque consideran que consume un tiempo excesivo, es ineficaz en los procesos de toma de decisiones, o porque perciben que es una intrusión en el desempeño clásico de su rol. Como ejemplo, se ha demostrado que los directivos juzgan la participación de los empleados menos favorablemente, en las compañías donde los empleados tienen representantes en los consejos de dirección que en las empresas en que los empleados no tienen tales representantes (Conte et al., 1981).

Por esta razón, se defiende fehacientemente por distintos investigadores (Tannenbaum, 1983; Lawler, 1986; entre otros) que es sumamente necesario que todos los niveles jerárquicos de la organización apoyen realmente estos programas, si queremos tener éxito con su implantación. Y lo que parece ocurrir en muchos de los casos es que los superiores se sienten amenazados con la introducción de estas técnicas saboteándolas, ya que las consideran como una intromisión a sus prerrogativas habituales pues su papel pasa de dirigir a coordinar.

De todas las teorías que se han ocupado de esta cuestión destaca (sin desmerecer por ello las aportaciones de Dickson, 1977, 1981, 1982), la que originariamente propusiera Douglas McGregor en 1960 en su libro "*El aspecto humano de las empresas*" (primera edición en castellano de 1979; edición más actual revisada de 1994) y sobre la que se han basado una parte considerable de los autores interesados en indagar las consecuencias que para la participación tiene mantener un tipo u

otro de creencias. Veamos, pues, con un poco más de detalle este enfoque teórico de partida.

Siguiendo la exposición de las ideas de McGregor, detrás de toda decisión o acción en el ámbito de la administración de empresas se pueden encontrar a su base, ciertas ideas relativas a la naturaleza humana, que dan fundamento a esas decisiones y acciones. No pocas de ellas, son extraordinariamente universales y van implícitas, en muchas prácticas y orientaciones administrativas corrientes. Como es bien conocido, dividió estas creencias en dos clases principales, conocidas como Teorías X e Y.

La Teoría X, que representa el punto de vista *tradicional* sobre la dirección y el control, puede ser descrita a través de algunas de estas ideas implícitas sobre la naturaleza humana. En concreto, se ha defendido durante largo tiempo, que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a la tendencia humana a rehuir el dolor, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado en pro de los objetivos de la organización. La repugnancia al trabajo es tan fuerte, que se supone que ni la promesa de recompensas es suficiente para superarla. Sólo se logrará con la amenaza del castigo. Porque, en realidad, la gente común prefiere que la dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. Las críticas que generalmente se proponen contra la democracia y la descentralización en la industria, suponen una constante prueba de lo afirmado.

Sin embargo, la nueva concepción sobre los rasgos esenciales del ser humano, denominada por este autor como Teoría Y, propone un giro más progresista (McGregor, 1965). Para comenzar, el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. A las personas normales, no les disgusta en lo esencial trabajar. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción o, por el contrario, un modo de castigo que tratará de evitarse siempre que sea posible. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo, en servicio a los objetivos a cuya realización se compromete. Este compromiso, vendrá en muy buena medida asociado a las compensaciones resultantes por su logro. El ser humano ordinario se habitúa, en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar nuevas responsabilidades. En caso contrario, por ejemplo, cuando se insiste en la seguridad o aparece falta de ambición, las causas hay que buscarlas en la experiencia de ese empleado con prácticas fundamentalmente basadas en las proposiciones de la Teoría X. En consecuencia, la capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver problemas, también los que tienen que ver con el trabajo, es característica de la mayor parte de la población. Por todo ello, se puede afirmar que, aún en las condiciones actuales de la vida industrial, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo parcialmente (como hemos podido comprobar muy recientemente en otro estudio centrado en

el sector auxiliar del automóvil: Bonavía et al., 1999).

En definitiva, las teorías personales de los gerentes acerca de la naturaleza del hombre o lo que es igual, sus creencias directivas, juegan un papel fundamental en la puesta en práctica de sistemas de dirección más participativos (Quintanilla y Bonavía, 1993). Los directores y jefes deciden apoyar o no estos sistemas en base a sus creencias, lo que puede poner en grave peligro su implantación. Aspecto que ha sido señalado comúnmente en la literatura sobre la participación laboral, aunque a pesar de su especial importancia todavía son pocos los estudios empíricos que han tratado este tema en toda su amplitud. Sí existen bastantes investigaciones, que ahora dejaremos en un segundo plano, sobre cómo la edad, el sexo, los ingresos, el nivel formativo, el rango jerárquico o el tamaño de la organización influyen en el sistema de creencias de los individuos (ver para una revisión Connor y Becker, 1994) así como otros estudios interesados en aspectos transculturales.

Más centrados en nuestros propósitos, algunos trabajos realizados a finales de la década de los sesenta y principios de los setenta, supusieron un apoyo inicial a la idea de que en un clima basado en la Teoría Y se enfatiza el establecimiento de metas, la toma de decisiones participativa, el auto-control de los propios empleados y se alcanza un mayor rendimiento, así como que los individuos que puntúan alto en creencias X tienden a ser más dogmáticos y testarudos (Duke, 1972; Fiman, 1973; Jacoby y Terborg, 1975b; Kuriloff, 1963; Miller y Wolf, 1968). Desde un punto de vista más actual, Neuliep (1987) halló evidencias de que los directivos orientados a la Teoría X tienden en mayor medida a uti-

lizar estrategias antisociales tales como la amenaza, el engaño y los castigos con el fin de ganar la sumisión de sus subordinados, mientras que los superiores orientados a la Teoría Y prefieren fomentar la estima y la integración para ganar dicha conformidad. Sin embargo, este mismo autor en 1996 no encontró diferencias sustanciales entre directivos X e Y en cuanto a la percepción de comportamientos poco éticos en la empresa. Dwivedi y Dwivedi (1993) tampoco pudieron establecer una clara relación entre la teoría de McGregor y la orientación creativa de los sujetos. Samli y Frohlich (1993) sugieren contrariamente que el negocio bancario debe apoyarse en un estilo de dirección basado en la Teoría Y con el objetivo de tratar a sus clientes más eficaz y eficientemente. Por otra parte, Bowers (1983) analizando los motivos que condujeron a que 11.500 controladores aéreos abandonaran su trabajo, concluyó que la raíz del problema era el salto generacional que existía entre las prácticas directivas claramente autoritarias que los superiores utilizaban y los valores bien distintos que estos empleados tenían.

En nuestro país, esta situación de escasos estudios se agrava. Cabe destacar, no obstante, la investigación realizada por M^a Pilar de Luis publicada en 1994 en esta misma revista (el único trabajo que nosotros hemos encontrado en nuestro contexto cultural que aborde esta cuestión en el ámbito de las organizaciones). En este estudio se mostró, además de otras cuestiones, como los directivos que asumen los postulados de la Teoría Y estaban altamente interesados por las personas y no tanto por la producción (según la distinción que establecieron Blake y Mouton), mientras que los directivos X se manifestaban muy interesados tanto por la producción como por las personas.

Al hilo de lo que hemos ido planteando ¿cuál será el *objetivo* del presente trabajo? Probar cómo las creencias de los directivos, tal y como las concibió Douglas McGregor con su Teoría X e Y, influyen en el grado de implantación de la dirección participativa en las empresas españolas; lo que implica conocer asimismo qué proporción de directivos mantienen creencias tradicionales o progresistas. Además, resumiremos las conclusiones generales que hemos logrado alcanzar a partir de la investigación más amplia en la que se integra este estudio.

Por todo ello, la *hipótesis central* que guía este trabajo pretende demostrar que los directivos con creencias X proporcionarán un menor grado de participación a sus subordinados. Lo contrario sucederá para los directivos Y. Ha de quedar perfectamente claro que se evaluó la participación tal y como era *percibida* por el directivo a partir de sus propias respuestas. En ningún momento nos centramos en valorar el grado de participación *real* existente en una organización ya que este tipo de acercamiento hubiera requerido una metodología bien distinta. De esta hipótesis se deducen un conjunto de predicciones que se detallan acto seguido:

Predicción 1. El sentido de la hipótesis central se mantendrá para los tres niveles en los que es posible analizar la conducta en las organizaciones: individual, grupal o departamental, y organizacional. Además, también se generalizará para un caso particular: la participación en el establecimiento de objetivos.

Predicción 2. Del mismo modo, respecto a las relaciones entre creencias y participación deseada, los directivos X no estarán interesados en aumentar el

grado de participación que desean para sus inmediatos subordinados, en tanto que se supone que los directivos Y sí lo desearán.

Predicción 3. Es previsible que los directivos X tampoco esperarán alcanzar resultados importantes como consecuencia de la aplicación de métodos más participativos. Mientras que debe suceder lo contrario para el caso de los directivos Y. Mediante la variable resultados esperados, se pretende evaluar el grado de expectativa de éxito que el directivo otorga a la participación laboral. Esta variable se subdivide a su vez en dos: a) resultados esperados específicos, que se refiere a los resultados concretos que el directivo en cuestión esperaría alcanzar en su empresa, si para ello incrementara el grado de participación de sus inmediatos subordinados; y b) resultados esperados generales, en donde se mide el punto de vista favorable o no del directivo, respecto a los beneficios potenciales de carácter global que puede conllevar la participación en cualquier empresa.

Predicción 4. Por otro lado, debería existir una significativa relación positiva entre directivos con creencias X y empresas con culturas X, sucediendo lo mismo para el caso de directivos Y y empresas Y. Pues parece lógico pensar que los individuos buscan aquellos lugares de trabajo que más coinciden con sus propias creencias personales. Ya en otro trabajo (Bonavía y Quintanilla, 1996) analizamos los efectos de la cultura organizacional sobre la dirección participativa. En este sentido, Schein (1988) afirmaba que lo que sucede generalmente es que las presunciones inicialmente adoptadas, las cuales reflejan los enfoques personales de partida

de los fundadores de la empresa, se extienden con posterioridad al resto de los miembros en la medida en que estos fundadores tienen propensión a elegir como colaboradores a aquellas personas que exhiben presunciones similares a las suyas. McGregor (1960) abordó este mismo problema pero de otro modo, señalando que si en una estructura empresarial concreta existe una cierta presunción acerca de la naturaleza humana, la gente puede ir adaptándose a esa estructura manteniendo la conducta que se espera de ella. Si el fundador no confía en la gente e instaura por ello una organización y un sistema de control tendientes a impedir la auto-motivación y el autocontrol por parte de los empleados, éstos pronto recibirán el mensaje con lo cual, bien podrían optar por marcharse si no soportan un ambiente de esta clase, o bien por adaptarse conformándose a la manera de actuar que les impone ese sistema.

2. MÉTODO

2.1 Variables y técnicas

En general, el concepto de *creencia* se puede entender como: "la opinión que se mantiene acerca de un objeto de actitud, es decir, pensamiento o conocimiento que se posee acerca de alguna persona, objeto o problema" (Hewstone, 1990, p. 429). Por lo tanto, en esta investigación las *creencias directivas* hacen referencia a: las ideas que los directivos poseen acerca de cuál es en su opinión la verdadera esencia de la naturaleza humana, situándose a la base del estilo de mando que prefieren utilizar.

Kolb et al. (1977) resumieron las Teorías X e Y de McGregor en 15 puntos

fundamentales. Se tomó como base esta aportación para construir el instrumento de medida que se utilizó en esta investigación para evaluar las creencias directivas. Es verdad, que es posible encontrar otros instrumentos en la literatura científica para medir las Teorías X e Y. Si bien, o no hay suficiente información acerca de sus características psicométricas (Fiman, 1973; Haire et al., 1966), o han recibido diversas críticas en el sentido de que no reflejaban con claridad el punto de vista de McGregor (Reddin y Sullivan, 1970). Posiblemente, el mejor instrumento desarrollado hasta la fecha para medir creencias X e Y, sea la Escala de Filosofías Gerenciales de Jacoby y Terborg (1975a). El problema es su extensión ya que emplea 36 ítems, demasiados para incluirlos todos en una investigación mucho más amplia como era ésta. Por este motivo, optamos por construir la nuestra propia, además de que actuar así nos proporcionaba un mayor control a todos los niveles.

En consecuencia, el cuestionario quedó conformado por los ítems que aparecen en el anexo. Los ítems se midieron con una escala tipo Likert de 6 puntos que oscilaba desde "1=Totalmente de acuerdo" hasta "6=Totalmente en desacuerdo":

Teoría X o punto de vista tradicional sobre la dirección y el control; ítems 1, 2, 3, 5, 7, 8, 11 y 12.

Teoría Y o integración de los intereses individuales con los objetivos de la organización; ítems 4, 6, 9, 10, (13), 14 y 15.

El primer análisis factorial por el método de componentes principales, arrojó cuatro factores que explicaban un total del 53.2% de la varianza, pero sin que

fuera posible llegar a dotarles de ninguna coherencia teórica. Sin embargo, cuando redujimos este análisis a tan sólo dos factores, la hipótesis subyacente que había tras la construcción de esta escala se hizo patente (ver tabla 1). El primer factor resultó equivalente a los ítems que se utilizaron para medir la Teoría Y, a excepción del ítem 13 que saturó más en el otro factor y que fue eliminado. Mientras que el segundo factor se correspondió igualmente con los ítems propuestos para evaluar la Teoría X. Ambos factores explicaban el 37.7% de la varianza total, repartiéndose respectivamente el primero de ellos un 26.5% y el segundo un 11.2%. Finalmente, los coeficientes alfa, arrojaron una puntuación igual a .72 para ambas escalas (sobre las medidas utilizadas para el resto de las variables que formaron parte de esta investigación ver: Bonavía, 1996).

McGregor (1967) afirmó que la Teoría X y la Teoría Y no son dos polos opuestos del mismo continuo, sino que representan cosmologías cualitativamente diferentes. Por lo tanto, es posible para una misma persona obtener altas o bajas puntuaciones en ambas escalas y, en consecuencia, no necesariamente hay porqué esperar una correlación negativa entre ellas. Sin embargo, aunque hemos podido constatar que efectivamente hay directivos que puntúan alto o bajo en ambas escalas a la vez, la tendencia general apuntada en los datos muestra una correlación negativa altamente significativa entre ambos factores ($r = -.43$ p .01) al igual que ocurría en el estudio de Jacoby y Terborg (1975b), lo cual es lógico atendiendo a la metodología utilizada. De todos modos, se mantiene la conveniencia de seguir considerando ambas escalas como si de dos variables diferentes se tratara.

2.2 Muestra

Las características más sobresalientes de la muestra de este estudio ya fueron presentadas en dos trabajos previos publicados en esta misma revista (Bonavía y Quintanilla, 1996, 1998a). Además, para una información más específica se puede consultar el trabajo original (Bonavía, 1996).

Resaltamos brevemente a continuación algunos aspectos representativos. En total, se repartieron aproximadamente unos 450 cuestionarios de los que obtuvimos correctamente cumplimentados 249, junto a otros 9 que estaban incompletos y que fueron eliminados de los análisis. Por consiguiente, la cantidad de respuestas que recogimos

se situó entre el 55% y el 57% (el error muestral, si la selección hubiera sido aleatoria, sería del 6.31%). De las 249 personas, 211 fueron hombres (84.7% de la muestra total) y 37 mujeres (14.9%), junto a un individuo que no indicó su sexo (porcentaje muy similar al que se mantiene en la población de directivos de la Comunidad Valenciana y a nivel nacional). Su edad media fue de 38.33 años, con una desviación típica de 8.47 y una puntuación mínima de 25 y máxima de 63 años. Tanto el promedio de experiencia laboral en puestos de responsabilidad como su grado de formación eran elevados, abarcando todos los niveles jerárquicos así como las secciones y departamentos más comunes en una empresa.

Tabla 1

Análisis factorial de la variable creencias directivas (reducido a dos componentes)

ITEM	FACTOR 1	FACTOR 2
1	-0.34	+0.51
2	-0.04	+0.54
3	-0.14	+0.56
4	+0.48	-0.09
5	-0.43	+0.58
6	+0.66	-0.32
7	+0.15	+0.64
8	-0.82	+0.63
9	+0.72	+0.07
10	+0.77	-0.01
11	-0.14	+0.80
12	-0.17	+0.61
(13)	+0.06	+0.14
14	+0.61	-0.18
15	+0.58	-0.08

3. RESULTADOS

En primer lugar, en cuanto a los análisis descriptivos (todos los análisis se han llevado a cabo con el paquete estadístico SPSS en su versión 4.0 para ordenadores *Macintosh*), se obtuvieron los siguientes resultados (ver tabla 2). Se puede observar como la media para las creencias Y es superior a la media para las creencias X, alcanzando incluso diferencias estadísticamente significativas ($t=-17.97$ p .01), mostrando con ello que los directivos de la muestra tienden a ser más progresistas que tradicionales en sus creencias acerca la naturaleza humana. Tendencia que ya fue apuntada en el estudio de Jacoby y Terborg (1975b) en el cual la puntuación promedio de los directivos estadounidenses en la Teoría Y era superior a la puntuación promedio en la Teoría X.

nal (ver tabla 3) a excepción de una sola correlación, entre creencias directivas X y participación en las decisiones de la empresa, que no alcanzó significación estadística. Resulta interesante observar que esta relación se torna menos fuerte, a medida que se pasa a niveles de análisis superiores y, por consiguiente, que dependen menos de la capacidad de influencia del directivo encuestado, hasta rozar la no significación en el caso de las creencias Y, o incluso, no lograrla como sucede para las creencias X. Lo que sugiere, a nuestro modo de ver, la influencia que las creencias tienen en aquellos ámbitos que quedan por debajo de la autoridad de una persona, al mismo tiempo que deja traslucir el peso que tendrán otras variables en los niveles superiores.

Lo anterior, se comprueba inmediatamente observando la tabla número 4. En esta

Tabla 2

Análisis descriptivos para la variable creencias directivas

VARIABLE	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	DESV. TIPICA
Teoría X	1.12	6	3.31	.76
Teoría Y	2.38	6	4.67	.69

Respecto a la *hipótesis central* de este estudio, la primera confirmación proviene de las correlaciones halladas entre las variables participación percibida y creencias directivas: para la Teoría X, $r=-.23$ p .01; para la Teoría Y, $r=.37$ p .01. Lo que significa que poseer creencias progresistas en el trabajo se relaciona en mayor medida con estilos de dirección más participativos, y viceversa.

Además, esta conclusión se ve apoyada (*predicción 1*) para los tres niveles en que es posible analizar la conducta organizacio-

tabla, aparecen las medias que obtuvieron los sujetos que puntuaban alto en creencias X y bajo en creencias Y, y al contrario. El modo de calcular si su puntuación era alta o baja fue el siguiente. Como ya se dijo, la media era superior para la Teoría Y en comparación a la Teoría X, por esta razón estandarizamos ambas escalas utilizando las puntuaciones Z, haciendo así posible mejor su comparación. A continuación, decidimos establecer media desviación típica como punto de corte. El motivo ya se indicó más arriba pues existe un alto porcentaje de personas que tienen a puntuar en el promedio

de ambas escalas. Lo cual significaba que, aquellos sujetos que se desviaran más de media desviación típica por arriba en la escala de creencias X y, al mismo tiempo, se desviaran más de media desviación típica por debajo de la escala de creencias Y, serían clasificados como individuos realmente tradicionales ya que puntúan alto en Teoría X y bajo en Teoría Y. Se siguió la regla contraria para detectar a los individuos verdaderamente progresistas, lo cual equivale a decir que debían tener para ser clasificados como tal, una puntuación Z superior a 0.5 en creencias Y e inferior a -0.5 en creencias X.

En total, siguiendo este procedimiento, conseguimos diferenciar en nuestra muestra 35 sujetos tradicionales y 41 individuos progresistas. En la tabla 4 aparece el contraste de medias efectuado a partir de la prueba t para muestras independientes y su grado de significación estadística. Como puede comprobarse de nuevo, la participación de los empleados es muy superior cuando los directivos muestran una actitud claramente favorable hacia la Teoría Y en todos los niveles de análisis, a excepción de las decisiones empresariales en que como es lógico esta influencia se atenúa.

Tabla 3

Correlaciones de Pearson entre las variables de este estudio y las creencias directivas

VARIABLES	Creencias X	Creencias Y
Participación percibida (global)	$r = -.28$ ($p \leq .01$)	$r = +.37$ ($p \leq .01$)
Participación en el trabajo	$r = -.20$ ($p \leq .01$)	$r = +.24$ ($p \leq .01$)
Participación en el departam.	$r = -.16$ ($p \leq .05$)	$r = +.22$ ($p \leq .01$)
Participación en la empresa	$r = .12$ (n. a.)	$r = +.16$ ($p \leq .05$)
Establecimiento de objetivos	$r = .01$ (n. a.)	$r = +.22$ ($p \leq .01$)
Partic. en el establec. de objetiv.	$r = -.17$ ($p \leq .01$)	$r = +.29$ ($p \leq .01$)
Participación deseada	$r = +.11$ (n. a.)	$r = +.11$ (n. a.)
Necesidad de introducir cambios	$r = +.28$ ($p \leq .01$)	$r = -.18$ ($p \leq .05$)
Resultados esperados específico.	$r = -.16$ ($p \leq .05$)	$r = +.23$ ($p \leq .01$)
Resultados esperados generales	$r = -.16$ ($p \leq .05$)	$r = +.24$ ($p \leq .01$)
Cultura tradicional	$r = +.36$ ($p \leq .01$)	$r = -.24$ ($p \leq .01$)
Cultura progresista	$r = -.07$ (n. a.)	$r = +.18$ ($p \leq .01$)

Por otra parte, se comprobó que existía un patrón idéntico de correlaciones entre la variable creencias y la participación en el establecimiento de objetivos (tabla 3). Asimismo, existía igualmente una relación estadística entre fijar objetivos y tener creencias Y, si bien, la relación contraria no apareció. Muy posiblemente porque no solamente dependa el establecimiento de objetivos de las creencias que una persona posee, sino y sobre todo, de la cultura empresarial en que una persona se integra. De hecho, la puntuación media para el establecimiento de objetivos no difiere prácticamente entre los individuos marcadamente X e Y, siendo muy elevada en ambos casos (tabla 4), realidad ciertamente distinta para el grado de participación que promueven entre sus subordinados. Todo lo cual, supone una nueva corroboración tanto de la hipótesis central como de la primera de las predicciones.

Sin embargo, no se ha podido demostrar la *predicción 2* que relacionaba creencias directivas y participación deseada, ya que en ningún caso se ha obtenido correlaciones estadísticamente significativas. Ni siquiera el signo de las relaciones es el esperado, al menos para los directivos con creencias X, pues éste debía haber sido negativo.

La explicación podría ser la siguiente. Los directivos con creencias progresistas acerca del trabajo y la naturaleza humana promueven, en la medida de sus posibilidades y como ya se ha dicho, un alto grado de participación en sus subordinados, no deseando elevar sustancialmente esta cota de participación alcanzada, lo que repercute negativamente en su significación estadística. Explicar lo que ocurre con los directivos que tienen creencias más tradicionales, resulta algo complejo al mismo

tiempo que más tentativo. No fomentan un nivel tan alto de participación en sus empleados debido a sus propias creencias y tampoco desean con firmeza elevar su grado de participación aunque no parece darse en ellos un rechazo activo hacia su utilización. ¿El motivo? Que otras variables pueden estar afectando estos resultados como su insatisfacción con los sistemas de toma de decisiones vigentes y la consecuente necesidad de introducir en los mismos procesos de cambio.

De hecho, aunque no se consideró pertinente incluir como hipótesis la relación entre creencias directivas y necesidad de introducir procesos de cambio en los sistemas de toma de decisiones que se siguen en una empresa, ya que en principio no se estimó que se pudiera establecer una conexión lógica a priori entre ambas variables, los resultados parecen demostrar lo contrario. De la tabla 3 se desprende que cuanto más elevada es la puntuación en creencias X más se percibe la necesidad de introducir cambios, mientras que sucede lo contrario cuando se poseen creencias Y. Asimismo, en la tabla 4 se puede apreciar que efectivamente los directivos con creencias Y están más satisfechos con el modo de abordar las decisiones que tienen las empresas para las que trabajan, razón por la cual pueden no desear incrementar el nivel de participación logrado por sus subordinados, quizás para continuar garantizando el supuesto equilibrio alcanzado. En tanto que, son precisamente los directivos con creencias X los que sí se muestran más insatisfechos, considerando oportuna la modificación parcial en su empresa de los sistemas de toma de decisiones, motivo por el cual pueden no llegar a desestimar la utilización de enfoques más participativos aunque sin un gran convencimiento real en sus posibilidades.

En este sentido, sí se ha visto justificada por los datos la *predicción 3* que relacionaba los resultados esperados (específicos y generales) con las creencias directivas. Los directivos con creencias Y esperan conseguir con la introducción progresiva de una mayor participación, una mejora continua de los procesos de toma de decisiones en su empresa (lo que denominamos resultados esperados específicos), al mismo tiempo que son plenamente conscientes de las ventajas globales que supone su utilización (resultados esperados generales). Justo, exactamente lo contrario, de lo que sucede para el caso de directivos con creencias tradicionales (aunque sus medias no son tan bajas como cabría suponer). Todo lo cual, puede repercutir finalmente en el grado de participación que realmente estimulan entre sus subordinados.

Por último, también se ha visto confirmada por los datos la *cuarta predicción* que defendía la relación entre el tipo de creencias que un sujeto posee y la cultura empresarial en que trabaja. Si bien, no se ha podido encontrar una relación significativa inversa entre cultura Y y creencias X, constatada igualmente en la tabla 4, lo que podría estar indicando que existen en mayor medida personas que valoran de forma más progresista la cultura empresarial en la que trabajan que lo que valoran sus propias creencias (lo que explicaría la necesidad de adaptación al contexto que perciben estos sujetos, tal y como se ha comentado para la predicción número 2).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La importancia de aceptar los valores y creencias de la Teoría X o la Teoría Y radica en que pueden ser relacionados directamente con las prácticas gerenciales

que un directivo emplea ¿por qué usted dirige como lo hace?

Se han distinguido dos modelos básicos en la dirección de los recursos humanos: una perspectiva "soft" que enfatiza el desarrollo personal y el humanismo y una perspectiva "hard" cuyos principios son el utilitarismo y la instrumentalidad (Guest, 1987; Legge, 1995; Storey, 1992). Desde la primera, basada en muy buena medida en la Teoría Y de McGregor, se busca un compromiso por parte de todos los miembros de una organización tras el cual la conducta vendrá principalmente auto-regulada en un clima de elevada confianza, antes que controlada por sanciones, recompensas o presiones externas (Wood, 1996). Mientras que el modelo "hard" enfatiza los aspectos cuantitativos y estratégicos del negocio bajo un prisma puramente racional (Teoría X), por medio del cual el incremento de la ventaja competitiva provendrá del mayor ajuste entre los objetivos de la organización y la política de recursos humanos.

Desde la perspectiva "soft", se enfatizarán el entrenamiento, la formación y el desarrollo de los empleados como elementos valiosos. La búsqueda del compromiso al más alto nivel es el objetivo principal y la comunicación junto a la participación sus catalizadores. En tanto que desde la posición contraria, los empleados son un coste que debe ser minimizado. Por ello, una dirección y supervisión estrechas son el mejor camino. Como puede apreciarse, dicotomía que no hace sino reproducir, la clásica distinción entre taylorismo y humanismo siempre presente en la historia de esta disciplina aunque, si bien, con matices de modernidad (véase, por ejemplo, las teorías acerca del liderazgo) siendo cada día más necesaria su superación (Quintanilla, 1999).

Pues bien, aunque ambos modelos no existen en estado puro en la realidad (Truss et al., 1997) -como era de suponer, por otra parte, ya que se trata precisamente de "modelos"-, se ha podido comprobar que las organizaciones ponen el acento en mayor o menor grado en alguno de ellos. En un artículo anterior (Bonavía y Quintanilla, 1996), defendimos la existencia de dos culturas empresariales en la realidad española: la cultura que denominamos como X o tradicional (manteniendo el paralelismo con la terminología aquí empleada) basada en el imperativo económico y una supervisión autoritaria; y la cultura Y o progresista en la que se valora por igual los objetivos económicos y sociales de la empresa y en donde la participación de los empleados juega un papel fundamental. Si a estos resultados unimos los ahora informados, nos encontramos con un marco explicativo cuanto menos sugerente.

En aquel trabajo mostramos mediante análisis de regresión como las creencias progresistas (Teoría Y), el grado de poder que un directivo percibe que tiene en su organización, los resultados concretos que espera alcanzar empleando la dirección participativa y la cultura empresarial (si bien, en este caso se destaca ante todo el freno que suponen las culturas tradicionales); son variables útiles a la hora de explicar los niveles de participación que los directivos perciben que promueven entre sus subordinados. Es decir, las creencias progresistas conllevan un mayor uso de la dirección participativa aunque no se ha podido demostrar de manera concluyente que las creencias tradicionales tengan el

efecto contrario (aunque fuese apuntado a nivel correlacional). Este efecto de la Teoría Y sobre la participación de los empleados, además, viene causado tanto directa como indirectamente. En este último caso, a través de los resultados positivos que los directivos esperan lograr con la utilización de estilos de dirección más participativos (recordar la predicción 3).

En definitiva, cómo usted se comporte con sus subordinados dependerá, en primer lugar, del ambiente en el que trabaje, teniendo un peso sustancial los valores y las creencias predominantes, esto es, los elementos culturales. Si en el contexto de trabajo se enfatizan los aspectos "soft", usted tenderá a comportarse de forma más participativa, comunicativa, pensando también en el bienestar de sus empleados, buscando su implicación y compromiso. Si, por el contrario, son los elementos "hard" los predominantes, usted buscará ante todo la eficiencia, marcada por una visión a corto plazo, acatando las normas y haciéndolas acatar. Ahora bien, nos hemos referido al ambiente, pero queda espacio para la libertad individual a través de las creencias propias. Si no es posible o no es deseable el ajuste ni la adaptación, el conflicto está asegurado. Cuál sea el grado de integración alcanzado dependerá en parte de la situación que cada persona experimenta. Pero existe margen para la variabilidad. Los datos así lo confirman. Directivos que vivencian la cultura en la que trabajan como tradicional, dirigen de manera más participativa a sus inmediatos subordinados si tienen creencias progresistas acerca de la naturaleza humana. Y viceversa.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonavía, T. (1996). *Conducta de los directivos y desarrollo de la participación en las organizaciones*. Tesis doctoral. Universitat de València.
- Bonavía, T., Marín, J. y De Miguel, E. (1999). La participación de los trabajadores en la industria auxiliar del automóvil. En *IX Congreso Nacional de ACEDE*. Burgos (12-14 septiembre).
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1996). La cultura en las organizaciones y sus efectos sobre la participación de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 12(1), 7-26.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1998a). El efecto de los ingresos, el nivel jerárquico, la cultura empresarial y las creencias de los directivos sobre su satisfacción vital. *Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 14(2), 217-231.
- Bonavía, T. y Quintanilla, I. (1998b). El nivel de análisis y el grado de influencia como moduladores de la participación laboral. En *IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. 3-6 Junio. Valladolid.
- Bowers, D. G. (1983). What Would Make 11,500 People Quit Their Jobs? *Organizational Dynamics*, 11(3), 5-19.
- Connor, P. E. y Becker, B. W. (1994). Personal Values and Management: What do we Know and Why don't we Know More? *Journal of Management Inquiry*, 3(1), 67-73.
- Conte, M., Tannenbaum, A. S. y McCulloch, D. (1981). *Employee Ownership*. Ann Arbor: Institute for Social Research.
- De Luis, M. P. (1994). El liderazgo en la empresa aragonesa: Una evidencia empírica. *Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 10, 53-67.
- Dickson, J. W. (1981). Participation: A Remedy for Work Alienation? *International Review of Applied Psychology*, 30(1), 87-102.
- Dickson, J. W. (1982). Top Managers' Beliefs and Rationales for Participation. *Human Relations*, 35(3), 203-217.
- Dickson, J. W. y Bucholz, R. A. (1977). Managerial Beliefs about Work in Scotland and the USA. *Journal of Management Studies*, 14, 80-101.
- Duke, E. E. (1972). A Case Study of Management Technique. *Personnel Journal*, 51(1), 32-35.
- Dwivedi, R. S. y Dwivedi, S. (1993). Creative Orientation and Theoretical Assumptions among Executives: An Empirical Study. *Abhigyan*, (Winter), 1-10.
- Fiman, B. G. (1973). An Investigation of the Relationships among Supervisory Attitudes, Behaviors, and Outputs: An Examination of McGregor's Theory. *Personnel Psychology*, 26, 95-105.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Haire, M., Ghiselli, E. E. y Porter, L. W. (1966). *Managerial Thinking: An International Study*. New York: Wiley.
- Hermel, P. (1990). *La gestión participativa*. Barcelona: Gestión 2000.

- Hewstone, M., Stroebe, W., Codol, J. P. y Stephenson, G. M. (1990). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: Ariel.
- Jacoby, J. y Terborg, J. R. (1975a). *Managerial Philosophies Scale*. Texas: Teleometrics International.
- Jacoby, J. y Terborg, J. R. (1975b). Development and Validation of Theory X and Y Scales for Assessing McGregor's Managerial Philosophies. *Teleometrics International*, (Spring),
- Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (1977). *Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kuriloff, A. (1963). An Experiment in Management-Putting Theory Y to the test. *Personnel*, 40, 8-17.
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Long, R. J. (1988). Factors Affecting Managerial Desires for Various Types of Employee Participation in Decision Making. *Applied Psychology: An International Review*, 37(1), 15-34.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1965). *Mando y Motivación*. Mexico: Diana.
- McGregor, D. (1967). *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1979). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.
- Miller, J. y Wolf, R. (1968). The "Micro-Company": Organizing for Problem-Oriented Management. *Personnel*, 45, 35-42.
- Neuliep, J. W. (1987). The Influence of Theory X and Theory Y Management Styles on the Selection of Compliance-Gaining Strategies. *Communication Research Reports*, 4(1), 14-19.
- Neuliep, J. W. (1996). The Influence of Theory X and Y Management Style on the Perception of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(2), 301-311.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading: Addison-Wesley.
- Quintanilla, I. (1999). *Dirección, recursos humanos y marketing interno*. Valencia: Promolibro.
- Quintanilla, I. y Bonavía, T. (1993). Marketing interno y participación en las organizaciones. *Esic-Market*, 79(1), 1-17.
- Reddin, W. J. y Sullivan, J. B. (1970). *The XYZ Test*. Fredericton: Organizational Tests.
- Samli, A. C. y Frohlich, C. J. (1993). Consumer Friendly Financial Services: Combining Efficiency and Effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 8(2), 145-162.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janes Editores.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.

Tannenbaum, A. S. (1983). Employee-Owned Companies. En Cummings, L. L. y Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 235-268). Greenwich: JAI Press Inc.

Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. y Stiles, P. (1997). "Soft

and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.

Vroom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wood, S. (1996). High Commitment Management and Unionization in the UK. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 41-58.

ANEXO

Para contestar a las siguientes preguntas, piense en todas las personas en general, es decir, en cómo es la naturaleza humana en sí misma. No se limite, por tanto, a cómo son sus subordinados o los empleados de su empresa sino, más bien, céntrese en los seres humanos en cuanto tales. Indique lo que usted cree que sucede en realidad, "no" lo que le gustaría que fuese.

1.-Las personas son por naturaleza holgazanas y prefieren no hacer nada	1	2	3	4	5	6
2.-En general, las personas trabajan por recompensas económicas y por alcanzar un estatus.....	1	2	3	4	5	6
3.-La fuerza principal que mantiene a las personas productivas en sus tareas es el temor a que las despidan o destituyan.....	1	2	3	4	5	6
4.-Las personas maduras aspiran a la independencia, la auto-realización y la responsabilidad.....	1	2	3	4	5	6
5.-Las personas esperan ser dirigidas desde arriba y no quieren pensar por su cuenta.	1	2	3	4	5	6
6.-Las personas se interesan por su trabajo.....	1	2	3	4	5	6
7.-Las personas necesitan supervisores que las vigilen estrechamente, y puedan así, alabar el trabajo bien hecho y reconducir los errores.....	1	2	3	4	5	6
8.-Las personas sólo se preocupan de sus intereses materiales más inmediatos.....	1	2	3	4	5	6
9.-Las personas precisan captar el significado de las actividades a las que se dedican, así como aumentar su comprensión y conocimientos constantemente.....	1	2	3	4	5	6
10.-Las personas necesitan tener la sensación de que se las respeta, entre otras razones, porque son capaces de asumir responsabilidades y de corregirse a sí mismas.....	1	2	3	4	5	6
11.-Trabajo y ocio no pueden ser nunca para las personas igualmente interesantes.....	1	2	3	4	5	6
12.-Las personas se resisten naturalmente al cambio y prefieren seguir por el camino trillado.....	1	2	3	4	5	6
13.-Los trabajos tienen que ser diseñados, modificados y adaptados a las personas (nunca al contrario, es decir, que las personas tengan que adaptarse a trabajos pre-determinados).....	1	2	3	4	5	6
14.-Las personas son activas, se fijan metas, disfrutan de sus empeños y están siempre dispuestas a aprender.....	1	2	3	4	5	6
15.-Las personas necesitan que las dejen en libertad, también en el trabajo.....	1	2	3	4	5	6