



Tomado de: <https://pixabay.com/es/monedas-monedas-inversi%C3%B3n-seguro-948603/>

Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo

Relationships between McGregor's X and Y theory, compensation form, and job satisfaction

Sergio M. Madero-Gómez^{1*}, Daniela Rachel Rodríguez-Delgado²

RESUMEN

Cuando Douglas McGregor inició sus trabajos relacionados con el lado humano de las empresas, la forma de pensar y de administrar era muy diferente a la que se tiene actualmente. El objetivo de este trabajo fue determinar en el contexto mexicano, la validez y confiabilidad del instrumento de medida utilizado en la investigación de grupos de personas anglosajonas, y conocer la relación que existe entre: a) las características de las teorías X y Y de McGregor; b) las formas de retribuir a las personas en una empresa; y c) la satisfacción en el trabajo. Se usó un instrumento de medida con 51 preguntas, que se aplicó a una muestra aleatoria de 233 trabajadores, en el noreste de México. Mediante un modelo de ecuaciones estructurales, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio. Se encontraron resultados que mostraron validez y confiabilidad en los constructos utilizados. Además, se detectó la existencia de una relación positiva entre la teoría Y con la satisfacción en el trabajo ($r = 0.46$), mientras que en la teoría X no hubo relación con ninguna variable. Con los diversos hallazgos, se comprueba la relevancia que tienen, en el ambiente laboral mexicano, los aspectos monetarios de la compensación y su influencia positiva en la satisfacción, y en la motivación y actitudes de las personas hacia las actividades que realizan, así como la relevancia de las estrategias de recursos humanos para mantener la satisfacción de los colaboradores.

PALABRAS CLAVE: recursos humanos, comportamiento organizacional, motivación, liderazgo, México.

ABSTRACT

When Douglas McGregor started working on the human side of businesses, the way of thinking and managing was very different from the present time. The goal of this research is to determine the validity and reliability of a survey commonly used for conducting research in Anglo-Saxon populations within the Mexican context. We intend to identify the relationship among: a) the components of McGregor's X and Y theory, b) the different forms of compensation to people, and c) job satisfaction. For this research, we administered a 51-item survey to a random sample of 233 workers in the northeastern region of Mexico. An exploratory factor analysis (EFA) was carried out through structural equation modeling. The obtained results showed the validity and reliability of the constructs. In addition, the existence of a positive relationship between theory Y and job satisfaction was found ($r = 0.46$). On the other hand, theory X showed no relation with any variable. Findings confirm the relevance of the strategies used by human resources departments to maintain employees' motivation and satisfaction. Monetary retribution issues were highly valued within the Mexican work-place environment since they positively influence job satisfaction and workers' motivation to fulfill assigned activities.

KEYWORDS: human resources, organizational behavior, motivation, leadership, Mexico.

*Correspondencia: smadero@itesm.mx / Fecha de recepción: 5 de noviembre de 2017/ Fecha de aceptación: 8 de junio de 2018

¹Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, Escuela de Negocios Departamento de Gestión y Liderazgo, Av. Garza Sada 2501 sur, Monterrey, Nuevo León, México, C.P. 64849. ²EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, México

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las teorías X y Y son consideradas un referente en las ciencias administrativas, en la motivación y en el estudio de las relaciones interpersonales, principalmente cuando se da la relación jefe-colaborador. Las teorías de motivación de personal y las teorías de administración han llegado a ser tan numerosas, que muchas personas, principalmente en el ámbito empresarial, entre ellas directivos, gerentes o personas con colaboradores a su cargo, han encontrado sensaciones de confusión y frustración, tratando de determinar cuál es la mejor manera de realizar su trabajo (Asgary y col., 2014; Jain, 2014).

Douglas McGregor identificó dos actitudes en las personas, que pudo analizar y relacionar con aspectos del comportamiento humano y de la motivación, que posteriormente se conocieron como la teoría X y la teoría Y, las cuales tienen características contrastantes, como por ejemplo: ¿Acaso necesitas ser amenazado para aumentar tu productividad laboral? o ¿Realizas las actividades de tu puesto de trabajo porque te gustan, porque son un deseo de hacerlas bien y te generan placer saber que las hiciste? (McGregor, 1985; Sahin, 2012; Russ, 2013; Pacesilla, 2014; Bassous, 2015; Buckley y col., 2015). Dichas teorías trajeron una diversidad de críticas desde su creación, pero también han sido reconocidas por quienes creían en sus principios y contenidos (Wrege, 1977; Warner-Burke, 2011; Weisbord, 2011; Asgary y col. 2014; Davison y Smothers, 2015). Después de 60 años, se puede decir que McGregor fue, uno de los escritores humanistas más importantes de mediados del siglo XX y con mucha influencia en el tema de las relaciones humanas (Carson, 2005; Head, 2011; Schein, 2011; Smothers, 2011; Sorensen y Minahan, 2011; Busse, 2014; Chiva, 2014; Stirpe y Zárraga-Oberty, 2016), sus ideas siguen vigentes, y sus conceptos han sido utilizados como base para el estudio de los estilos de liderazgo, involucramiento, motivación de las personas y logro de metas y resultados, entre otros más.

Uno de los principales aspectos que tienen que considerar los ejecutivos del área de recursos

humanos en las empresas, es el impacto que tienen la aplicación de estas teorías en las decisiones directivas y que de alguna manera afectan los diversos criterios de medición relacionados con las actividades propias de la función de la administración del capital humano, como los incrementos salariales, la asignación de bonos por desempeño, la evaluación del desempeño laboral en el desarrollo del personal, los procesos de sucesión y la participación en programas de capacitación. Es importante resaltar que de las diversas prácticas de gestión de recursos humanos que existen, se ha seleccionado para el desarrollo de esta investigación únicamente el tema de compensaciones, por la relevancia que tiene en las personas y en las empresas, como lo mencionaron Milkovich y col. (2014). Dessler (2015: 330) y Bohlander y col. (2018: 345) muestran que: “los componentes de los pagos se dividen en dos: los monetarios y los no monetarios”, pues son elementos que de alguna manera impactan directamente en la motivación de las personas, como lo señalan Griffin y col. (2017: 172). Por su parte, Dessler (2015: 330) y Buckley y col. (2015) expusieron que: “el dinero es lo que motiva a las personas”, mientras que Hellriegel y Slocum (2009: 271), señalaron que “las personas son inherentemente perezosas y por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos, ya sean monetarios o no monetarios”.

Un factor importante para estudiar el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo, además de la satisfacción laboral, es la motivación, principalmente por la estrecha relación que tiene con el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, tanto en los aspectos de índole personal, como en los de índole profesional, que de alguna manera afectan su realización en el trabajo; pues un empleado satisfecho y motivado va a presentar mejores resultados, comportamientos y conductas, a favor de la organización, que uno que no está satisfecho (Griffin y col., 2017).

Según Hellriegel y Slocum (2009: 271): “la teoría X es un compuesto de propuestas y creen-

cias subyacentes, que adoptan un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana”, los supuestos de la teoría X fueron predominantes en los sistemas y organizaciones del mundo antiguo. Un ejemplo respecto a este tema es el ejército y la burocracia del imperio romano, donde el estilo de supervisión era caracterizado por un control cercano y brutal, la motivación y moral se volvió dependiente de las recompensas extrínsecas, en su mayoría representado por el pago de ciertos incentivos y bonos (Gent, 1984). Este tipo de administración generó problemas y conflictos, contribuyendo a la desintegración social ya la disolución del imperio. La teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, donde el énfasis recae principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño. Refleja una creencia de las personas para evitar el trabajo, donde la administración debe de contrarrestar esa actitud en sus empleados, por medio de prácticas con mayor control y vigilancia. Asume que los trabajadores son tímidos, y que siempre están listos para mencionar alguna excusa si no se cumple con algún objetivo, apenas satisfacen sus necesidades básicas, y no aspiran a aumentar la productividad.

Por su parte, Larsson y col. (2007), mencionaron los supuestos más significativos de dicha teoría, que se pueden enumerar de la siguiente manera: a) a las personas les desagrada trabajar y lo evitarían de ser posible; b) la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada y amenazada a trabajar para lograr los objetivos organizacionales; c) el promedio de las personas prefieren ser dirigidas, tratan de evitar la responsabilidad, tienen pequeñas ambiciones, su prioridad es la seguridad y la quieren antes que otras cosas. Mientras que Hellriegel y Slocum (2009: 271), señalaron que: “debido a los sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y de tener dominio de sí mismas”, y se espera que en dife-

rentes situaciones y ocasiones sean dirigidas por un superior o por el ideal de cumplir una regla o alcanzar una meta.

En lo que respecta a la teoría Y, Hellriegel y Slocum (2009: 272), la definen como: “el conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento (*empowerment*) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana”. Algunos aspectos relacionados con el soporte de la teoría Y, consisten en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren “sobresalir, deseosos y capaces de hacer y actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor” (Head, 2011). Larsson y col. (2007) y McGregor (2007: 65), indicaron que la teoría Y señala que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, que los castigos no son la única forma de motivar a las personas a cumplir los objetivos de la compañía.

El compromiso con los objetivos es la base para llegar a los logros. El promedio de las personas aprende, dentro de sus propias condiciones, no sólo para aceptar, sino para buscar mayor responsabilidad y la capacidad de ejercitar un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la resolución de problemas dentro de la organización. Estas ideas buscaban “crear oportunidades, liberar el potencial, quitar obstáculos, estimular el crecimiento, dar guía” (McGregor, 1985: 48), tanto a los directivos, ejecutivos, empleados administrativos, o bien en general, a todas las personas. Pero no se pretendía que en las empresas que se aplicaba el modelo de la teoría X, transitaran al modelo de la teoría Y, y que se lograra el cambio de un día para otro, sino que las empresas modificaran gradualmente su forma de ver a los empleados; ni viceversa, pues las personas estaban acostumbradas a ser dirigidas y controladas en sus trabajos, ya que todas las necesidades, fuera de lo físico y de lo seguro, se debían atender en otro lugar que no fuera en el lugar de trabajo. Se requiere el cambio y la participación tanto del

personal administrativo como de los otros empleados.

Los supuestos que McGregor presentó, dejaron muchas ideas para hacer investigación y seguir analizando, revisando y discutiendo el tema desde diversas perspectivas. Aunque en el momento en que se dio a conocer no había muchas directrices ni validaciones realizadas, con el paso del tiempo empezaron a aparecer aportaciones interesantes, tal como se muestra en algunos trabajos realizados sobre el tema (Tabla 1).

El objetivo de esta investigación fue determinar en el contexto mexicano, la confiabilidad y validez de un instrumento de medida que ha sido utilizado originalmente en grupos de personas anglosajonas, para identificar de qué

manera los factores monetarios, como el salario, las compensaciones variables y las prestaciones y los factores no monetarios, como reconocimiento, promociones, ambiente de trabajo, comunicación y horarios flexibles, se relacionan con las características principales de las teorías X y Y de Douglas McGregor, y con la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo.

MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso metodológico utilizado permitió abordar la investigación desde la perspectiva empírica.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como base el instrumento mostrado por Kopelman y col. (2012), donde participaron residentes del noreste de Estados Unidos. Por ese

■ **Tabla 1. Relación cronológica de estudios empíricos que utilizan las teorías X y Y.**
 Table 1. Chronological analysis of empirical studies that include theories X and Y.

Autor (Año)	Tema
Allen (1974)	Revisión de conceptos e implicaciones gerenciales
Schein (1975)	Presenta una serie de argumentos a favor de la teoría Y
Mendenhall y Oddou (1983)	Enfoque desde la perspectiva de desarrollo organizacional
Neuliep (1987)	Teorías X y Y en la comunicación persuasiva
Neuliep (1996)	El administrador y la perspectiva ética en el uso de la teorías X y Y
Barsade y col. (2000)	62 CEOs, una actitud positiva es influencia en el desempeño
Bobic y Davis (2003)	Factores relevantes relacionados con la teoría X
Sager (2008)	Las teorías X y Y, y el estilo de comunicación
Dartey-Baah (2009)	El comportamiento y liderazgo
Warner-Burke (2011)	El desarrollo y aspectos relevantes de la teoría Y
Lerner (2011)	El legado de McGregor y su teoría
Russ (2011)	Las teorías X y Y y la comunicación participativa
Smothers (2011)	Las teorías X y Y y su relación con el liderazgo
Sahin (2012)	Las teorías X y Y y el compromiso afectivo
Russ (2013)	Las teorías X y Y y la aprehensión de la comunicación
Dasgupta y col. (2014)	Prácticas de gerenciales y las actitudes de los colaboradores
Gürbüz y col. (2014)	La influencia de las teorías X y Y en las actitudes de los trabajadores
Eisenberg y col. (2015)	Estilo de liderazgo en administradores polacos
Lawter y col. (2015)	Desempeño laboral del trabajador, individual y grupal
Sager (2015)	Las teorías X y Y y el estilo de comunicación de los supervisores

motivo, y debido a que no existe suficiente evidencia de un instrumento similar en castellano, y por contener temas relevantes para el entorno laboral mexicano, se consideró interesante adecuarlo a la población hispanoparlante, por lo que la primera actividad realizada fue un análisis y validez de contenido, con la finalidad de ajustar las preguntas del cuestionario que se encontraron en el texto original en el idioma inglés al castellano.

El procedimiento utilizado para el desarrollo del instrumento de la presente investigación fue tomar como base lo que recomiendan McGartland y col. (2003) y Sinaiko y Brislin (1973), ya que se solicitó el apoyo de una persona de habla inglesa como lengua materna, para que hiciera la traducción del instrumento de medida al castellano. Posteriormente, con dos ex-

pertos y conocedores del tema, se revisó la claridad del texto resultante, en cuanto a redacción y comprensión de cada una de las preguntas, utilizando como referencia de comparación los instrumentos de medida que presentan Kopelman y col. (2008), Kopelman y col. (2010) y Kopelman y col. (2012). Después de revisar detenidamente el contenido de cada una de las preguntas se procedió a elaborar el cuestionario final para ser utilizado en el trabajo de campo (Tabla 2).

El tipo de estudio fue cuantitativo, correlacional-explicativo, con un diseño (*ex post facto*) y un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia, con la finalidad de conocer las opiniones de las personas que trabajan en la ciudad donde se realiza la investigación, Monterrey, Nuevo León, México, por la facili-

■ **Tabla 2. Items de teoría X y Y utilizados en la encuesta.**

Table 2. Items of theory X and Y used in the survey.

X1	1. La mayoría de las personas tratan de hacer el menor trabajo posible.
Y1	2. La mayoría de las personas son trabajadoras.
X2	3. A las personas no les gusta el trabajo, es simplemente la naturaleza básica humana.
Y2	4. Para la mayoría de las personas, el trabajo es natural como el jugar o la recreación.
X3	5. La mayoría de las personas son flojas y no quieren trabajar.
Y3	6. A las personas naturalmente les gusta trabajar.
X4	7. La mayoría de los empleados disminuyen sus actividades si sus <i>managers</i> los dejan solos.
Y4	8. La mayoría de los empleados desean trabajar más de lo mínimo requerido.
Y5	9. Las ideas de los empleados en su mayoría resultan en el desarrollo de sugerencias útiles.
X5	10. La mayoría de los empleados carecen de motivación e imaginación.
Y6	11. La mayoría de los empleados son capaces de dar ideas que son útiles para las organizaciones en la cuales laboran.
X6	12. Los empleados generalmente tienen poco que contribuir cuando se les pide participar en la toma de decisiones o en la resolución de problemas.
Y7	13. Los empleados poseen imaginación y creatividad.
X7	14. Las ideas de los empleados generalmente no son usadas en las organizaciones.
Y8	15. Los empleados pueden ofrecer ayuda a los gerentes para tomar mejores decisiones o resolver problemas.
X8	16. La mayoría de los empleados no tienen habilidad para ayudar a las organizaciones donde trabajan.
X9	17. La mayoría de los empleados prefiere que les digan que hacer exactamente en su trabajo.
Y9	18. Una persona promedio puede y practicará su autodirección y autocontrol.
X10	19. No se puede confiar en la mayoría de los empleados.
Y10	20. La mayoría de los empleados prefieren definir sus propios objetivos y metas.

Continúa...

X11	21. La mayoría de los empleados no practicarán su autocontrol y automotivación.
Y11	22. La mayoría de los empleados son valiosos.
X12	23. La mayoría de los empleados prefieren que alguien más defina sus objetivos y metas.
Y12	24. La mayoría de los empleados prefieren descifrar como hacer mejor su trabajo.

dad de aplicación en el horario; y se aprovechó la accesibilidad que se tiene en el uso de las redes sociales y los medios electrónicos para la obtención de los datos (mediante correo electrónico, mensajería instantánea y redes sociales). El instrumento de medida contiene 51 preguntas, distribuidas de la siguiente manera:

1. Teoría X (12 reactivos) en escala tipo Likert, con 5 puntos de rango (1. Totalmente en desacuerdo - 5. Totalmente de acuerdo) (Tabla 2).
2. Teoría Y (12 reactivos) en escala tipo Likert, con 5 puntos de rango (1. Totalmente en desacuerdo - 5. Totalmente de acuerdo) (Tabla 2).
3. Satisfacción (5 reactivos) en escala tipo Likert, con 5 puntos de rango (1. Totalmente en desacuerdo - 5. Totalmente de acuerdo) (Tabla 3).
4. Datos demográficos (6 reactivos): género, año de nacimiento, estado civil, experiencia de trabajo, nivel jerárquico y nivel académico, utilizando opción múltiple de una sola respuesta y preguntas abiertas.
5. Datos de la empresa donde trabajan las personas (3 reactivos), utilizando opción múltiple de una sola respuesta y preguntas abiertas.

6. Formas de retribuir al personal (13 reactivos) en escala tipo Likert, con 5 puntos de rango (1. No es muy importante - 5. Es muy importante).

Durante las últimas dos semanas del mes de agosto de 2015, se aplicó una encuesta a una muestra de 233 personas profesionistas que trabajaban formalmente en empresas de la zona metropolitana de Monterrey. Las encuestas fueron desarrolladas en el portal electrónico Survey Monkey. La participación en la respuesta de las encuestas fue de manera anónima. El sistema estadístico utilizado para el análisis de la información obtenida fue Statistical Package for the Social Science (SPSS) versión 24.0, realizando un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de conocer la confiabilidad de constructo de las diferentes variables del instrumento de medida, y un análisis descriptivo de los diferentes ítems o indicadores de las variables de la investigación, así como el IBM SPSS Amos versión 21, para hacer los análisis de los datos con el esquema de modelos estructurales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis descriptivo

Información descriptiva y validación del instrumento de medida

Referente al género de los 233 participantes, el 62.2 % eran hombres y el 37.8 % mujeres

■ **Tabla 3. Items de satisfacción en el trabajo utilizados en la encuesta.**

Table 3. Job satisfaction items used in the survey.

A	Estoy a gusto en el área de trabajo que me encuentro
B	Constantemente he recibido felicitaciones de mis jefes por mi trabajo
C	Trabajo diariamente aplicando la mejora continua en mis actividades
D	Mantengo actitud positiva en cuanto a la resolución de problemas/retos
E	Considero que la calidad de mi trabajo influye en el éxito de la empresa

(Tabla 4). En cuanto a la edad, el 71.7 % de la muestra correspondía a la generación Y (nacidos entre 1980 y el año 2000), siendo menores de 38 años al 2018.

Respecto a las empresas donde trabajaban los encuestados de este estudio, destacó que el 53.6 % lo hacía para empresas de capital nacional (mexicano) y el 46.4 % para empresas de capital extranjero, en su gran mayoría de Estados Unidos. De acuerdo al sector al que

pertenecían las empresas, se observó que el 52.8 % de los empleados se desempeñaba en el ramo manufacturero, el 30 % en servicios, el 9.9 % en comercio y el 7.3 % restante, trabajaba en el sector público (Tabla 5).

Continuando con el análisis de los datos, se realizó la prueba de confiabilidad de cada uno de los 51 ítems utilizados en el instrumento de medida. De la matriz resultante, se pudieron observar cargas factoriales superiores a 0.45,

■ **Tabla 4. Características demográficas de los participantes.**

Table 4. Demographic characteristics of the participants.

Participantes	N	Porcentaje
Género		
Masculino	145	62.2 %
Femenino	88	37.8 %
Estado civil		
Soltero	123	52.8 %
Casado	101	43.3 %
Otro	9	3.9 %
Edad		
Generación Y (nacidos entre 1980 y 2000)	167	71.7 %
Generación X (nacidos entre 1965 y 1979)	57	24.5 %
Baby boomers (nacidos entre 1945 y 1964)	9	3.8 %
Experiencia		
Menos de 5 años	51	21.9 %
Entre 6 y 10 años	100	42.9 %
Más de 10 años	82	35.2 %
Nivel jerárquico		
Directivo/Gerente	43	18.5 %
Jefe/Supervisor	55	23.6 %
Profesionista	90	38.6 %
Analista/Administrativo	45	19.3 %
Nivel académico		
Preparatoria	34	14.6 %
Profesional	195	83.7 %
Maestría	4	1.7 %
	N = 233	100 %

■ **Tabla 5. Características de las empresas donde trabajaban los 233 participantes.**
 Table 5. Characteristics of the companies where the 233 participants worked.

	N	Porcentaje
Capital		
Nacional	125	53.6 %
Extranjero	108	46.4 %
Número de empleados		
< 249	46	19.7 %
250 - 999	52	22.3 %
1000 - 2499	74	31.8 %
> 2 500	61	26.2 %
Sector		
Servicios	70	30.0 %
Comercio	23	9.9 %
Manufactura	123	52.8 %
Público	17	7.3 %
	N =233	100 %

tal como se esperaba, es decir, estadísticamente aceptables, obteniendo para las cinco variables de satisfacción un alpha de Cronbach de 0.767; para las doce variables de la teoría X se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.859. Se observó que tres variables de la teoría Y (Y6, Y7 y Y8: Tabla 2) no mostraron cargas factoriales que fueran estadísticamente aceptables, quedando únicamente nueve con un alpha de Cronbach de 0.805, confirmando la validez y la confiabilidad de los constructos para poder utilizarlos en el contexto hispanoparlante. Para las formas de retribuir al personal, es decir, las compensaciones, desde el punto de vista monetario, las cuatro variables resultaron con cargas favorables y se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.797, mientras que para los factores no monetarios (9), el factor once no presentó cargas factoriales aceptables, por lo cual se tuvo que eliminar y se obtuvo un alpha de Cronbach de 0.902.

Una vez realizado el proceso de las pruebas de confiabilidad, se procedió a hacer un análisis descriptivo de las variables de la investiga-

ción. En lo que respecta a la forma de retribuir al personal; en el nivel de importancia que le dieron las personas a los diversos factores monetarios, la compensación variable (bonos por resultados) fue la más relevante (MD = 4.09, DS = 1.00) (Tabla 6).

En el caso de los factores no monetarios, se puede observar que los trabajadores le otorgaron mayor importancia al buen ambiente de trabajo (MD = 4.29 DS = 0.80) (Tabla 7).

Por otro lado, se realizaron las pruebas estadísticas mediante el modelo de ecuaciones estructurales. Es importante mencionar, que se inició con el diseño de un modelo, tomando en cuenta las retribuciones monetarias y no monetarias, y las variables de la teoría que se utilizó, así como la relación existente entre ellas. Sin embargo, los resultados previos mostraban la invalidez del modelo, para lo cual se decidió diseñar los modelos, considerando los factores monetarios y no monetarios, de manera independiente.

■ **Tabla 6. Formas de retribuir a las personas desde la perspectiva monetaria.**

Table 6. Types of monetary retribution for employees.

Núm.		MD	DS
1	Salarios similares al promedio de la industria	4.05	1.00
4	Compensación variable (bonos por resultados)	4.09	1.00
8	Prestaciones y beneficios	3.77	1.06
13	El sistema de compensaciones de la empresa	3.73	1.09

Relación de los factores monetarios con la teoría X y la teoría Y

Como se mencionó anteriormente, la teoría X y la teoría Y son un referente en la administración en general, y en este apartado se puede observar la influencia que tienen los factores de las retribuciones monetarias (salarios, compensaciones, prestaciones, entre otros) en los procesos de motivación de las personas, como señalaron Robbins y Judge (2017: 258), sobre el uso de recompensas o reforzamientos extrínsecos (Tabla 6).

Confirmación del constructo teórico

De acuerdo a los resultados obtenidos en el modelo de ecuaciones estructurales, se registró un $P \leq 0.000$, y una relación entre la chi cuadrada y los grados de libertad < 3 ($C_{min}/DF=2.154$), como indicadores de un buen ajuste estadístico de los datos al modelo y con indicadores de bondad de ajuste globales $RMSEA = 0.071$ ($HI 90 \% = 0.077$); $RMR = 0.088$ y $GFI = 0.804$, e in-

crementales $TLI = 0.783$, $IFI = 0.805$ y $CFI = 0.802$, se confirmó la factibilidad del modelo.

En lo que respecta a los índices de correlación (Tabla 8), existen relaciones positivas entre las variables del modelo, las cuales, aunque de nivel bajo, fueron significativas. Los factores monetarios y la teoría Y mostraron como resultado $r = 0.34$, $P < 0.001$, mientras que la teoría Y con la satisfacción presentó un coeficiente $r = 0.46$, $P < 0.001$. Finalmente, la satisfacción con los factores monetarios presentó una relación positiva $r = 0.29$, $P < 0.001$. Es importante mencionar que no se encontró relación entre los factores monetarios con las variables de la teoría X.

Relación de los factores no monetarios con la teoría X y la teoría Y

Por otra parte, los factores no monetarios, como el ambiente de trabajo, los horarios flexi-

■ **Tabla 7. Formas de retribuir a las personas desde la perspectiva no monetaria.**

Table 7. Types of non-monetary retribution for employees.

Núm.		MD	DS
2	Programas de capacitación y desarrollo	3.81	1.15
3	Reconocimiento por aportaciones en el trabajo	3.87	1.05
5	Posibilidades de crecimiento y promoción	4.07	0.94
6	Buen ambiente de trabajo	4.29	0.80
7	Buena comunicación	4.01	0.99
9	Autonomía en las actividades que se realizan	3.78	0.89
10	Balance vida – trabajo	4.08	0.95
11	Horarios flexibles	4.02	1.03
12	Proyectos retadores e interesantes	4.24	0.81

■ **Tabla 8. Matriz de correlaciones: factores monetarios.**

Table 8. Correlation matrix: monetary factors.

Núm.	Variables	1 Factores monetarios	2 Teoría Y	3 Satisfacción
1	Factores monetarios	1.0		
2	Teoría Y	0.34***	1.0	
3	Satisfacción	0.29***	0.46***	1.0

*** P < 0.001.

bles, los proyectos retadores e interesantes, el balance vida-trabajo, entre otros (Tabla 7), son aspectos importantes a considerar, pues influyeron en la motivación de las personas en sus lugares de trabajo.

Confirmación del constructo teórico

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el análisis exploratorio, se observó un P = 0.000 y una relación entre la chi cuadrada y los grados de libertad <3 (Cmin/DF = 2.057), como indicadores de un buen ajuste estadístico de los datos al modelo y con indicadores de bondad de ajuste globales RMSEA = 0.068 (HI 90 % = 0.073); RMR = 0.089 y GFI = 0.782 e incrementales TLI = 0.809, IFI = 0.825 y CFI = 0.823, se confirmó la factibilidad del modelo.

En lo que respecta a los índices de correlación (Tabla 9), en la teoría X no existe ninguna correlación significativa entre las variables del modelo, mientras que los factores no monetarios y la teoría Y mostraron como resultado r= 0.37, P < 0.001; la teoría Y con la satisfacción presentó un coeficiente r= 0.22, P < 0.001. Fi-

nalmente, la satisfacción con los factores no monetarios no presentaron relación entre ellas.

Se pudo observar en los modelos resultantes, que la teoría X no presentó relación con los factores monetarios, ni con los no monetarios, lo cual muestra la relevancia que tiene la teoría Y en la satisfacción de las personas (Tabla 10). Así mismo, se muestra que sí existe una relación positiva entre los factores monetarios y la satisfacción, mientras que con los factores no monetarios no existió relación, entendiendo que los empleados con las características de la teoría X, no tienen las actitudes ni la suficiente motivación para mejorar su desempeño en su trabajo, pues debe de haber alguna necesidad básica que no ha sido cubierta y su atención se centra en conseguirla.

Ahora bien, un hallazgo importante en la investigación es que, la variable satisfacción no muestra relación en el modelo donde se involucran los factores monetarios y la teoría Y, confirmando la relevancia que tienen las retribuciones monetarias en el trabajador.

■ **Tabla 9. Matriz de correlaciones: factores no monetarios.**

Table 9. Correlation matrix: non-monetary factors.

Núm.	Variables	1 Factores no monetarios	2 Teoría Y	3 Satisfacción
1	Factores no monetarios	1.0		
2	Teoría Y	0.37***	1.0	
3	Satisfacción	No relación	0.22***	1.0

*** P < 0.001.

■ **Tabla 10. Resumen de los hallazgos encontrados.**

Table 10. Summary of the findings.

	Factores monetarios	Factores no monetarios
Teoría X	No hay relación	No hay relación
Satisfacción	No hay relación	No hay relación
Teoría Y	Si hay relación	Si hay relación
Satisfacción	Si hay relación	No hay relación

A pesar de ser temas que han sido estudiados desde muchos puntos de vista, es conveniente destacar que las empresas que logren ir adaptando sus procesos (empresariales, administrativos o de gestión) y su infraestructura, serán exitosas, como lo mencionaron Helyer y Lee (2012); Aragón y col. (2015). Mientras que una organización que se mantenga rígida, es decir, inflexible y que no se adapte rápidamente a los cambios en el medioambiente, se estará perfilando al fracaso, y las estrategias o iniciativas que se desarrollen no serán de mucha utilidad, pues cada vez es mayor la necesidad de innovar y de colaborar entre todo el personal para lograr el éxito.

Tomando los resultados obtenidos, es necesario mencionar que el administrador debe encontrar la mejor manera de saber motivar y encausar a cada empleado en su lugar de trabajo, de acuerdo a su estilo de liderazgo, considerando el impacto que tienen los elementos de los factores monetarios y no monetarios, para que haga aportaciones innovadoras, con la finalidad de que pueda ir adaptándose al estilo y a la forma de trabajar de su equipo de trabajo y así poder alcanzar el éxito en la empresa, por lo tanto, debe trabajar con él y no contra él, apoyando lo que Will (2015) señaló en su trabajo.

Es conveniente documentar que, la presente investigación confirma lo que Bohlander y col. (2018: 349), señalan: “Para la mayoría de los empleados, el pago, tiene un efecto directo, no sólo en su nivel de vida, sino también en su estatus y reconocimiento que pueden

lograr dentro y fuera del trabajo”. Aunque en la actualidad ya no se tomen en cuenta los nombres textuales de “teoría X o teoría Y”, se puede observar la influencia que hay de las ideas de McGregor en el entorno empresarial, argumentando que se tienen que conocer detenidamente las características, actitudes y comportamientos de las personas en un lugar de trabajo, con la idea de diferenciar estrategias, retos y objetivos, tanto en lo personal y en lo profesional, para ayudar a cumplir con los planes de las empresas y que no se puede tratar a todos los empleados de la misma manera.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación, se logró comprobar estadísticamente la validez y confiabilidad de un instrumento de medida aplicado en Estados Unidos, que fue ajustado y utilizado en el entorno laboral mexicano, con la finalidad de que se pueda replicar para trabajadores hispanoparlantes en otras partes del país o bien en ambientes multiculturales, para poder seguir realizando aportaciones importantes sobre el tema de motivación, liderazgo, compensaciones y prácticas de recursos humanos. Así mismo, se pudo observar la relación que tienen los factores monetarios con las variables de la teoría Y, lo cual confirma la vigencia de las aportaciones de McGregor en el entorno actual, mientras que para la teoría X, no se presentó ninguna relación entre las variables involucradas. Sin embargo, es necesario mencionar que con el desarrollo de la presente investigación, se detectó que las empresas deben considerar que el

panorama competitivo que hay en la actualidad alrededor del mundo ha cambiado y se necesita atraer nuevos talentos y asegurar la permanencia de los que ya están colaborando, enfocándose a mejorar las diversas prácticas de recursos humanos, teniendo en consideración las preferencias de pagos antes mencionadas, principalmente en los factores monetarios (salarios competitivos y pagos va-

riables), sin descuidar las condiciones y el ambiente de trabajo, con un enfoque más humano, así como en el diseño de proyectos retadores e interesantes, tratando de ajustarlos a la tendencia de competitividad en ambientes globales y multigeneracionales, que serán de gran utilidad en el logro de la satisfacción y realización de las personas en su trabajo.

REFERENCIAS

- Allen, L. A. (1974). Beyond Theory Y. *Management Review*. 63(4): 31-34.
- Aragón, S. A., Sánchez, M. G., and Mueses, M. A. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 24: 138-148.
- Asgary, N., Walle, A., and Saraswat, S. P. (2014). Ethical foundations and managerial challenges: The strategic implications of moral standards. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 11(2): 89-98.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., and Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: a model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*. 45: 802-836.
- Bassous, M. (2015). What are the factors that affect worker motivation in faith-based Nonprofit Organizations? *Voluntas*. 26(1): 355-381.
- Bobic, M. P. and Davis, W. (2003). A kind word for theory X: Or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research & Theory*. 13(3): 239-264.
- Bohlander, G., Snell, S., and Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (17ª. ed.). México. D.F. Cengage Learning Editores. 344-346 Pp.
- Buckley, M. R., Baur, J. E., Hardy, III, J. H., Johnson, J. F., Johnson, G., MacDougall, A. E., ..., and Peacock, J. (2015). Management lore continues alive and well in the organizational sciences. *Journal of Management History*. 21(1): 68-97.
- Busse, R. (2014). Comprehensive Leadership Review - Literature, theories and research. *Advances in Management*. 7(5): 52-66.
- Carson, C. M. (2005). A historical view of Douglas McGregor's Theory Y. *Management Decision*. 43(3): 450-460.
- Chiva, R. (2014). The common welfare human resource management system: A new proposal based on high consciousness. *Personnel Review*. 43(6): 937-956.
- Dartey-Baah, K. (2009). Douglas McGregor's Theoretical Models: their application in assessing leadership styles, in *Academic Leadership*. [En línea]. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/287306853>. Fecha de consulta: 23 de noviembre de 2017.
- Dasgupta, S. A., Suar, D., and Singh, S. (2014). Managerial communication practices and employees' attitudes and behaviours: A qualitative study. *Corporate Communications*. 19(3): 287-302.
- Davison, K. and Smothers, J. (2015). How Theory X style of management arose from a fundamental attribution error. *Journal of Management History*. 21(2): 210-231.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th Ed.). New Jersey, USA: Pearson Education. 373-374 Pp.
- Eisenberg, J., Pieczonka, A., Eisenring, M. and Mironski, J. (2015). Poland, a workforce in transition: Exploring leadership styles and effectiveness of Polish vs. Western expatriate managers*. *Journal for East European Management Studies*. 20(4): 435-451.
- Gent, M. J. (1984). Theory X in antiquity, or the bureaucratization of the Roman army. *Business Horizons*. 27(1): 52-57.
- Griffin, R., Phillips, J., and Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional: Administración de personas y organizaciones* (12ª. ed.). México. D.F. Cengage Learning Editores. 171-173 Pp.
- Gürbüz, S., Sahin, F., and Köksal, O. (2014). Revisiting of Theory X and Y: A multilevel analysis of the effects of leaders' managerial assumptions on followers' attitudes. *Management Decision*. 52(10): 11888-1906.
- Head, T. (2011). Douglas Mc. Gregor's legacy: lessons learned, lessons lost. *Journal of Management History*. 17(2): 202-216.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12ª. ed.) México, D.F.: Cengage Learning Editores. 270-274 Pp.
- Helyer, R. and Lee, D. (2012). The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits. *Education + Training*. 54(7): 565-578.
- Jain, V. K. (2014). Motivation at work: A case study. *International Journal of Education & Management*. 4(1): 23-30.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., and Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues*. 20(2): 255-271.

- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., and Falk, D. W. (2010). Construct validation of a Theory X/Y behavior scale. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(2):120-135.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., and Falk, D. W. (2012). Further development of a measure of Theory X and Y managerial assumptions. *Journal of Managerial Issues*. 24(4): 450-470.
- Larsson, J., Vinberg, S., and Wiklund, H. (2007). Leadership, quality and health: using McGregor's X and Y Theory for analyzing values in relation to methodologies and outcomes. *Total Quality Management & Business Excellence*. 18(10): 1147-1168.
- Lawter, L., Kopelman, R., and Prottas, D. (2015). McGregor's Theory X/Y and job performance: a multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*. 27(1-4): 84-101.
- Lerner, A. (2011). McGregor's legacy: thoughts on what he left, what transpired, and what remains to pursue. *Journal of Management History*. 17(2): 217-237.
- McGartland, D., Berg-Weger, M., Tebb, S., Lee, S., and Rauch, S. (2003). "Objectifying content validity: conducting a content validity study in social work research". *Social Work Research*. 27(2): 94-104.
- McGregor, D. (1985). *The Human Side of Enterprise*. USA: Mc Graw Hill. 33-57 Pp.
- McGregor, D. (2007). *El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo*. México, McGraw-Hill Interamericana. 65-67 Pp.
- Mendenhall, M. and Oddou, G. (1983). The integrative approach to OD: McGregor Revisited. *Group & Organization Studies*. 8(3): 291-301.
- Milkovich, G., Newman, J., and Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11^a. Ed.). New York: Mc Graw Hill. 13-18 Pp.
- 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 & Personality*. 11(2): 301-311.
- 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.
- Pacesila, M. (2014). The relationship between motivational theories and the current practices of motivating NGO's human resources in Romania. *Management Research and Practice*. 6(1): 5-20.
- Robbins, S. and Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17^a. Ed.) México: Pearson Educación de México. 258-266 Pp.
- Russ, T. L. (2011). Theory X/Y assumptions as predictors of managers' propensity for participative decision making. *Management Decision*. 49(5): 823-836.
- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*. 34(3): 238-249.
- Sager, K. L. (2008). An exploratory study of the relationships between theory X/Y assumptions and superior communicator style. *Management Communication Quarterly*. 22(2): 288-312.
- Sager, K. L. (2015). Looking down from above: Measuring downward maintenance communication and exploring Theory X/Y assumptions as determinants of its expression. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 31(1): 41-50.
- Sahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management and Organization*. 18(2): 159-174.
- Schein, E. H. (1975). In Defense of Theory Y. *Organizational Dynamics*. 4(1): 17-30.
- Schein, E. (2011). Douglas McGregor: theoretician, moral philosopher or behaviorist? *Journal of Management History*. 17(2): 156-164.
- Sinaiko, W. and Brislin, R., (1973). Evaluating language translations: experiments on three assessment method. *Journal of Applied Psychology*. 57(3): 328-334.
- Smothers, J. (2011). Assumption-Based Leadership: A Historical Post-Hoc Conceptualization of the Assumptions Underlying Leadership Styles. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. 16(3): 44-59.
- Sorensen, P. and Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: the evolution and current application of Theory Y management. *Journal of Management History*. 17(2): 178-192.
- Stirpe, L. and Zárraga-Oberty, C. (2016). Are High-Performance Work Systems always a valuable retention tool? The roles of workforce feminization and flexible work arrangements. *European Management Journal*. 35(1) 128-136.
- Warner-Burke, W. (2011). On the legacy of Theory Y. *Journal of Management History*. 17(2): 193-201.
- Weisbord, M. (2011). Taylor, McGregor and me. *Journal of Management History*. 17(2): 165-177.
- Will, M. G. (2015). Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 11(2): 193-214.
- Wrege, C. D. (1977). The Human Side of Enterprise" -Forty-Five Years Before McGregor, the Work of Richard A. Feiss, Early Explorer in Human Relations. *Academy of Management Proceedings*. 6-10.