

MANAGER'S DILEMMA: THEORY "X" AND THEORY "Y"

A continuación, encontrará un instrumento que le ayudará a identificar su orientación hacia la Teoría "X" o hacia la Teoría "Y" a través de un caso en una tienda departamental.

DILEMA DE UN GERENTE

Antecedentes

Pablo es el jefe del departamento de artículos para el hogar de la empresa TODOHOGAR, una tienda nacional de descuento localizada en un complejo de tiendas regional en las afueras de Cholula, en el oeste de Puebla, México. Pablo, que se graduó hace dos años de la universidad, ha ocupado el cargo de jefe de departamento desde hace un año. Hace una hora, el Gerente de Operación de la tienda le dijo que el déficit (Perdidas de mercancía) de primavera de su área era más alto que el obtenido el otoño anterior. El Gerente de Operación estaba molesto porque otros departamentos también habían tenido déficits altos y la tienda en lo general pronto iba a estar bajo una presión considerable de parte de la casa matriz. Pablo se sorprendió por el déficit existente en su departamento. El déficit del otoño anterior había sido aceptable, y las cosas parecían ir bien con el inventario. Durante una sesión de quince minutos, el Gerente de Operación le dijo que el futuro de Pablo en la compañía podría estar en juego y que más valía que el porcentaje de déficit del departamento estuviera dentro de los estándares para el inventario de verano. Pablo se preocupó porque recientemente había recibido de parte del Director de Desarrollo de Ejecutivos una invitación para capacitarse en la Casa Matriz durante el mes septiembre. Pablo que ha aspirado a obtener el puesto de Jefe de División desde hace años no desea reducir sus posibilidades. Pablo tiene bajo su responsabilidad a nueve empleados (de tiempo completo y parcial), todos ellos han parecido ser confiables. Los antecedentes de estos empleados son variados algunos están asistiendo a la universidad en tiempo parcial. La mayoría, sin embargo, son trabajadores grandes con muchos años de trabajo y modestos niveles de aspiración. Desde hace una hora, mientras Pablo ha estado tratando de completar algunos trabajos de papeleo, su mente ha estado vagando sobre sus posibles cursos de acción. Finalmente decidió escribir las posibles acciones que él podría realizar y creo una lista de 20 acciones que podría llevar a cabo en respuesta al problema que confronta.

INSTRUCCIONES

En la "Hoja de respuestas" y utilizando una escala del 1 al 5, escribe en la celda correspondiente el número que corresponde al nivel de importancia que tú le das a cada una de las 20 alternativas listadas.

ESCALA DE VALOR :

- 1 = Muy importante.** Lo harías inmediatamente.
- 2 = Importante.** Lo harías cuando el tiempo te lo permitiera.
- 3 = De alguna importancia.** Lo harías o no lo harías, dependiendo de un número de variables.
- 4 = No realmente importante.** Probablemente no lo harías
- 5 = Tratarías de evitar llevarla a cabo.**

- A. Insistir en que el representante de capacitación vuelva a entrenar a todo tu personal de ventas y almacenamiento en el registro apropiado del efectivo y el procedimiento de facturación de las ventas.
- B. Llevar a cabo una reunión con tus empleados en donde les expliques el problema del déficit y hagas hincapié en que habrá un "cortadero de cabezas" si el próximo inventario no es substancialmente mejor.
- C. Pedir al departamento de seguridad una vigilancia más estrecha sobre tus empleados.
- D. Llevar a cabo una reunión con tus empleados y pedirles sus ideas y sugerencias.
- E. Reunirte con un grupo seleccionado del personal de ventas y almacenamiento para explicarles el problema.
- F. Poner carteles con slogans de mejoramiento acerca de la disminución de déficit en las áreas del almacén y en la oficina.
- G. Junto con tus empleados desarrollar un plan de acción específico orientado a la reducción del déficit en el departamento.
- H. Quitar o asegurar físicamente todos los artículos con precios altos de departamento y traer las llaves siempre contigo.
- I. Sin mayores discusiones, hacer más estrictos los controles sobre el papeleo en el departamento.

- J. A pesar de que la tienda no tiene esta política, insistir en que todos los empleados te lleven sus compras personales para checarlas y sellarlas.
- K. Preguntar al Gerente General de la tienda si Usted puede establecer un programa de incentivos para sus empleados para fomentar una reducción en el porcentaje de déficit.
- L. Sospechas de uno de tus empleados pero no tienes pruebas. Solo para estar seguro, encuentra la manera de despedirlo.
- M. Pídele a cada empleados que piense seriamente acerca de las posibles causas del déficit del departamento y que te entregue éstas reflexiones por escrito. Analiza las mejores ideas con todo el grupo.
- N. Pídale al Gerente General de la tienda le de a tus empleados un discurso muy emotivo y candente acerca de las ganancias, los déficits, y la seguridad en el trabajo.
- O. Después de la reunión inicial con tus empelados continúa estas sesiones en forma semanal para compartir información y verificar el nivel de progreso.
- P. Haga visitas no programadas a su departamento cuando sus empelados crean que usted ya salió de trabajar y no va a regresar a la oficina.
- Q. Después de haber tenido una retroalimentación suficiente por parte de sus empelados, establezca un objetivo para la disminución del déficit y revíselo con el Gerente General de la tienda.
- R. Pida al Gerente de personal que eleve los estándares de contratación y que además le consiga a usted empleados jóvenes mejor calificados.
- S. En lo personal, desarrolle una lista comprensiva de verificación acerca de las posibles causas del déficit en su departamento y revísela cuidadosamente con los demás miembros de su departamento para recibir su retroalimentación.
- T. Cuidadosamente monitoree el trabajo de cada persona y deje bien claro que todos están bajo sospecha.

DILEMA DE UN GERENTE

ANTECEDENTES

El problema que Pablo enfrenta se parece mucho a los enfrentados eventualmente por los supervisores. Pablo se encuentra bajo una considerable presión para que tome una acción efectiva que resuelva el problema de su departamento. Como en cualquier problema de negocios, el tiempo del que se dispone es limitado y el rango disponible de alternativas es muy amplio. Cómo decía Pablo enfrentar el déficit, probablemente reflejará en gran medida, los supuestos que él hace acerca de la gente y cómo ellos son capaces de actuar en el trabajo.

En esta actividad, usted asumirá el papel de Pablo. Las acciones que usted considere importantes o no importantes pueden reflejar tanto sus propias acciones acerca de sus empleados como el grado en que usted siente que ellos pueden o no ser involucrados en ayudarlo a usted en la administración de su departamento. Douglas McGregor, psicólogo industrial, proporcionó una forma conveniente para entender la clase de supuestos que los Gerentes hacen en relación a sus subordinados. El identificó dos grupos de actitudes comunes y que identificó como Teoría "X" y Teoría "Y".

TEORÍA "X" Por naturaleza, la gente generalmente:	TEORÍA "Y" por naturaleza, la gente generalmente:
1. No gusta de exigirse a ella misma y trata de trabajar tan poco como sea posible	1. Trabaja fuerte hacia la consecución de objetivos con los cuales está comprometida
2. Evita la responsabilidad	2. Asume la responsabilidad dentro de los compromisos
3. No está interesada en el logro	3. Tiene un fuerte deseo por el logro
4. Es incapaz de dirigir su propia conducta	4. Es capaz de dirigir su propia conducta
5. Es indiferente a las necesidades de la organización	5. Quiere que su organización tenga éxito
6. Prefiere ser dirigido por otros	6. No son pasivos y sumisos; prefieren tomar decisiones acerca de su propio trabajo
7. Siempre que sea posible, evitan tomar decisiones	7. Toman decisiones dentro de sus compromisos
8. No se puede confiar en ellos; son personas dependientes	8. Si, se les tiene confianza y se depende de ellos, son confiables
9. Necesitan una supervisión y controles estrechos	9. Necesitan un apoyo y ayuda general en el trabajo
10. Su motivación para el trabajo es dinero y otros beneficios materiales	10. Su motivación hacia el trabajo proviene de tareas interesantes que son un reto
11. Cuando alcanzan la madurez, ésta se petrifica	11. Son capaces de cambiar y desarrollarse

La teoría “X” y la teoría “Y” representan los extremos opuestos de un continuo de pensamiento. Aunque los Gerentes pueden tener actitudes “Puras” hacia determinada teoría, por lo general es más común que sus actitudes “tiendan hacia” en lugar de “estar en” la Teoría “X” o la “Y”, o quizás, una mezcla de ambas.

Antes de calificar sus respuestas al caso presentado, tome Usted un momento para marcar en el continuo siguiente, su percepción personal hacia su filosofía acerca de la teoría X o Y. De esta forma, Usted podrá comparar posteriormente el puntaje que Usted cree tener, con el obtenido a través del instrumento. Esto, le dará una retroalimentación acerca de la precisión de su auto percepción. También, Usted puede solicitar realimentación de otros acerca de cómo perciben sus actitudes respecto a las teorías. Por lo general, las percepciones que la gente tiene acerca de nuestras auto-percepciones acerca de las teorías, no son coincidentes.

TEORÍA “X”

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

TEORÍA “Y”

FORMA DE CALIFICAR Y SU INTERPRETACIÓN

El dilema de los gerentes no es un examen, es aprender y conocernos un poco más a nosotros mismos. El instrumento ha sido diseñado para ayudarle a descubrir los supuestos que Ud. maneja acerca de sus empleados.

Del instrumento al que Ud. acaba de responder hace un momento, los siguientes reactivos, si son calificados con **uno (1)** o **dos (2)**, sugieren una orientación hacia la teoría “X”: A, B, C, E, F, H, I, J, K, L, N, P, R, T. Estos mismos reactivos, si se califican con **cuatro (4)** o **cinco (5)**, sugieren una orientación hacia la teoría “Y”.

De igual manera, los siguientes reactivos, si se califican con **uno (1)** o **dos (2)**, sugieren una orientación hacia la teoría “Y”: D, G, M, O, Q, S. Los mismos reactivos, si se califican **cuatro (4)** o **cinco (5)**, sugieren una orientación hacia la teoría “X”.

Cualquier reactivo calificado con **tres (3)**, aunque posiblemente sea apropiado, debe ser considerado como una forma de rehuir al tópico. Un alto porcentaje de estas respuestas indica una falta de disponibilidad a tomar una posición, por cualquiera que sea la razón.

FORMA DE CALIFICAR Y SU INTERPRETACIÓN

El dilema de los gerentes no es un examen, es aprender y conocernos un poco más a nosotros mismos. El instrumento ha sido diseñado para ayudarle a descubrir los supuestos que Ud. maneja acerca de sus empleados.

Del instrumento al que Ud. acaba de responder hace un momento, los siguientes reactivos, si son calificados con **uno (1)** o **dos (2)**, sugieren una orientación hacia la teoría "X": A, B, C, E, F, H, I, J, K, L, N, P, R, T. Estos mismos reactivos, si se califican con **cuatro (4)** o **cinco (5)**, sugieren una orientación hacia la teoría "Y".

De igual manera, los siguientes reactivos, si se califican con **uno (1)** o **dos (2)**, sugieren una orientación hacia la teoría "Y": D, G, M, O, Q, S. Los mismos reactivos, si se califican **cuatro (4)** o **cinco (5)**, sugieren una orientación hacia la teoría "X".

Cualquier reactivo calificado con **tres (3)**, aunque posiblemente sea apropiado, debe ser considerado como una forma de rehuir al tópico. Un alto porcentaje de estas respuestas indica una falta de disponibilidad a tomar una posición, por cualquiera que sea la razón.

ORIENTACION HACIA LA TEORÍA “X”

Cuente el número de los siguientes reactivos que Ud. calificó como uno o dos en la hoja de trabajo “El dilema del gerente” y anote el número total de reactivos en la columna de la derecha.

A, B, C, E, F, H, I, J, K, L, N, P, R, T: _____

Cuente el número de los siguientes reactivos que Ud. calificó con cuatro y cinco y anote el número total de reactivos.

D, G, M, O, Q, S: _____

Total de ambas líneas (1): _____

ORIENTACION HACIA LA TEORÍA “Y”

Cuente el número de los siguientes reactivos que Ud. calificó como cuatro o cinco en la hoja de trabajo “El dilema del gerente” y anote el número total de reactivos en la columna de la derecha.

A, B, C, E, F, H, I, J, K, L, N, P, R, T: _____

Cuente el número de los siguientes reactivos que Ud. calificó con uno o dos y anote el número total de reactivos.

D, G, M, O, Q, S: _____

Total de ambas líneas (2): _____

EVITADOS

Cuente el número de los siguientes reactivos que Ud. calificó con tres y anote el número total de reactivos.

TOTAL: (3): _____

Por ciento de respuestas “X”: Total para (1) _____ / 20 * 100 = _____ %

Por ciento de respuestas “Y”: Total para (2) _____ / 20 * 100 = _____ %

Por ciento de respuestas “E”: Total para (3) _____ / 20 * 100 = _____ %

