

## Likert y Mc Gregor: una aproximación comparativa

MARIA CLAUDIA PERALTA GOMEZ\*

---

### RESUMEN

---

*El enfoque de este escrito se centra en las investigaciones y teorías de Rensis Likert y de la forma como éstos son complementados con los de Douglas Mc Gregor.*

El paso del esquema Taylorista al de relaciones humanas, fue pasar de una consideración técnica y económica del hombre, a considerarlo como ser social.

A parir del movimiento de relaciones humanas, se cambió también la concepción de la organización, comprendiéndose ésta como un sistema socio-técnico, altamente interdependiente. Dicho concepto socio-técnico sintetiza los aportes Tayloristas con el movimiento de relaciones humanas de Elton Mayo.

La tendencia actual es ver a la organización como parte integral de la vida cotidiana de los individuos y no como un ente aislado. Desde este punto de vista, se interrelacionan la Psicología y la Sociología, dando como resultado la Psicopsicología y la introducción del concepto de motivación.

Estos conceptos han sido estudiados, principalmente por tres movimientos, a partir de Mayo. Estos son:

- a. En América: El Instituto de Estudios Sociales de Michigan, donde se estudia la relación entre satisfacción y productividad. Son representantes de este instituto, Likert, Katz, Mc Gregor y Argyris.
- b. Kurt Lewin, estudia el proceso de grupos independientes de la teoría. Autor de la teoría de campo.
- c. En Inglaterra se encuentra el Tavistock Institute, con sus representantes más destacados: Bion,

---

\* Psicóloga  
Profesora Facultad de Administración, EAN

Rice, Trist, Emery, Bridges, quienes estudian los sistemas socio-técnicos y complementan lo realizado en el Instituto de Estudios Sociales de Michigan.

El enfoque de este escrito se centra en las investigaciones y teorías de Rensis Likert y de la forma como éstos son complementados con los de Douglas Mc Gregor.

## 1. CONCEPTOS PRINCIPALES DE LA TEORÍA DE LIKERT

Básicamente propone la forma de determinar el clima de una empresa, considerando cuatro tipos de liderazgo que se pueden encontrar en ésta.

Likert los ubica en un continuo, en el cual hallamos, en un extremo el liderazgo autoritario y el liderazgo paternalista, los cuales se centran más en la tarea a realizar por los trabajadores. Estos dos tipos de liderazgo los podemos identificar con los supuestos de la Teoría X, de Mc Gregor, en la cual el líder de un grupo no cree en las cualidades de su personal, para la realización de la labor.

**“Es necesario anotar que para Likert la figura principal en sus estudios es la del mando medio, de allí que se dedique a mirar cuáles son los principios y métodos que utilizan los directivos de éxito, en contraste con los principios y métodos que utilizan los directivos, en cuyo grupo no se percibe este resultado positivo”.**

En el otro extremo, del continuo de Likert, vemos los denominados liderazgo consultivo y liderazgo participativo, en los cuales el líder se centra más que todo en los empleados, pero sin descuidar la tarea. Este centrarse y creer en los empleados, concuerda con la Teoría Y de Mc Gregor, pues ésta nos habla de la capacidad de los individuos para tomar decisiones y para buscar responsabilidad y satisfacción en su trabajo.

## 2. ESTUDIOS REALIZADOS POR LIKERT

Los estudios de Likert se basan en la preocupación que éste plantea acerca del por qué hay unos grupos más productivos y más satisfechos que otros, dentro de una organización o comparativamente entre varias organizaciones.

Para responder a este interrogante, Likert decide comparar los grupos que muestran mayor satisfacción y productividad<sup>1</sup> estudiando a quienes dirigen cada uno de estos grupos.

Es necesario anotar que para Likert la figura principal en sus estudios es la del mando medio, de allí que se dedique a mirar cuáles son los principios y métodos que utilizan los directivos de éxito, en contraste con los principios y métodos que utilizan los directivos, en cuyo grupo no se percibe este resultado positivo.

En síntesis, la idea es medir y examinar las clases de dirección y las variables con ellas relacionadas, encontradas en los grupos sobresalientes, en contraste con las percibidas por los grupos que han obtenido resultados inferiores en eficacia administrativa.

## 3. MEDIDAS DE EFICACIA ADMINISTRATIVA

La eficacia administrativa, según esta teoría, se podría medir con varios parámetros.

- a. Productividad hora-hombre o sistemas relacionados.
- b. Satisfacción con el propio trabajo.
- c. Por la frecuencia de rotación de personal, incluyendo ausencias, retardos, enfermedades, retiros, y despidos, etc.
- d. Costos producidos.
- e. Pérdidas netas.
- f. Motivación percibida en dirigentes, empleados.

Relacionando la dirección con la eficacia administrativa, se encontró que los dirigentes que obtienen grupos con menor eficacia administrativa, basan su gestión en factores de tipo técnico y económico: Utilizan los tiempos y movimientos, planes de incentivos por labor realizada, estructura de la tarea, etc. A este tipo de gestión se la denominó: Centrada en la Tarea.

A aquellos directivos que obtuvieron mayor eficacia administrativa, los encontró más centrados en los empleados; atendían los aspectos humanos, los

<sup>1</sup> Según Likert, mayor eficacia administrativa.

problemas de sus subordinados y formaban grupos realmente eficientes. Porque, hay que señalar, que a pesar de tener orientación hacia sus subordinados, *estos dirigentes infunden el sentimiento de que cumplir la labor asignada es uno de los aspectos más importantes en el trabajo.* Pero este sentimiento se crea en el trabajador, por una actitud que nota el superior y no porque se sienta sometido a grandes presiones para realizar su trabajo.

El sentimiento de estar sometido a gran presión da como resultado, productividad deficiente en el grupo, puesto que se encuentra mayor cantidad de conflictos entre los subalternos y el jefe, a la vez que se pierde la confianza, llegando a disminuir la productividad final.

#### 4. DIRECCION CENTRADA EN LA TAREA TEORIA X

Likert analiza los tipos de dirección, tomando cuatro aspectos que considera fundamentales para evaluar el tipo de mando que se tiene en la empresa. Estos puntos son: Liderazgo, manejo de grupos, comunicación e influencia.

En el lado correspondiente a la dirección centrada en la tarea, localiza a los denominados líderes autoritarios, y líderes paternalistas y analizados desde los cuatro parámetros, los describe así:

##### a. Liderazgo

Son individuos que ejercen mucha presión para el logro de los objetivos de la tarea, practican una supervisión estrecha sobre un grupo, lo que les causa insatisfacción. Critican y castigan duramente los errores, no capacitan para tareas futuras, puesto que no ven como prioritario, el conocimiento de otras tareas para la realización adecuada del trabajo actual.

Asignan tareas estudiadas y elaboradas previamente y controlan el cumplimiento de éstas mediante vigilancia estricta.

##### b. Manejo de grupos

Por lo general un supervisor centrado en la tarea, no muestra facilidad para manejar variables grupales. Realiza reuniones con los trabajadores, pero no se interesa por las opiniones de éstos, hablando únicamente él. El grupo siente que en realidad vale poco, pues percibe que para el jefe, ni su tiempo ni

sus opiniones son de importancia, por lo que llega a sentirse completamente insatisfecho.

*Se sabe que los equipos de trabajo que muestran cohesión y lealtad entre sí, así como objetivos comunes, pueden ser muy productivos para la organización, pero un liderazgo negativo, puede desviar estos objetivos hacia metas poco constructivas y diferentes a las de la organización. Por esta razón, el supervisor centrado en la tarea no es positivo para los grupos.*

**"A menudo, se encuentra que los grupos así dirigidos son poco eficaces y no hay concordancia entre lo que piensa el directivo y lo que piensan sus empleados, en cuanto a la motivación, los problemas que afrontan y la forma que cada uno considera adecuada para la realización de la tarea".**

Este estilo de supervisión, asigna tareas individualmente y no permite que el grupo comparta la responsabilidad. Incentiva a las personas según sus logros y no a todo el grupo. Todo esto se traduce en grupos desunidos, con poca lealtad entre sí y baja colaboración para con la empresa.

##### c. Comunicación

Debido al manejo de los grupos, hay un clima de desconfianza que altera las comunicaciones; los individuos, por temor, cambian o guardan la información, transmitiendo la estrictamente necesaria.

Generalmente los empleados comunican lo que creen que le agrada al Jefe, dejando de lado errores, problemas o conflictos que el jefe debería conocer para el mejor funcionamiento del grupo.

A menudo, se encuentra que los grupos así dirigidos son poco eficaces y no hay concordancia entre lo que piensa el directivo y lo que piensan sus empleados, en cuanto a la motivación, los problemas que afrontan y la forma que cada uno considera adecuada para la realización de la tarea.

##### d. Influencia

Es la posibilidad de que un individuo sienta que puede ejercer influencia en la organización. Dicha

posibilidad depende de la comunicación, pero si ésta, como ya vimos, es deficiente en los grupos de baja productividad, las personas percibirán que no tienen forma de influir en la organización y que, por lo tanto, no son importantes en ella.

En la medida en que el Jefe presione a los subordinados por el logro de los resultados, éstos sentirán que él influye cada vez menos en el grupo.

Habiendo descrito la dirección centrada en la tarea, llegamos a encontrar las similitudes con la Teoría X de Mc Gregor. El comportamiento descrito por Likert, es el resultante de una actitud, o sea una predisposición, una creencia íntima que tiene la dirección y que por lo tanto lo lleva a actuar de esa forma.

Dicha actitud coincide con la descrita por Mc Gregor, que poseen las personas orientadas hacia la Teoría X, puesto que piensan que debido a que el ser humano rechaza el trabajo, es necesario obligarlo a trabajar por la fuerza, por lo cual deberá presionarlo para que cumpla, darle incentivos y recompensas por su trabajo y, si no, deberá ser castigado al cometer errores.

Otro punto es la poca responsabilidad que da el líder centrado en la tarea a sus subordinados, las tareas se las estructura completamente, lo cual demuestra su creencia de que los individuos no quieren asumir tareas, no desean la responsabilidad y quieren únicamente depender y que se les diga cómo trabajar.

El líder centrado en la tarea también ignora las necesidades sociales de los individuos, por lo cual no sabe manejar los grupos y no permite la unión entre ellos, pues cree que esto no es bueno para la organización. Así limita las necesidades de los individuos, creando hostilidades y rendimiento inferior.

Para Mc Gregor, los líderes Teoría X frustran las necesidades del yo, que las dividen en:

- **Concepto personal:** Respeto y confianza en sí mismo, deseo de autonomía.
- **Las del propio prestigio:** Estima y respeto por parte de los compañeros. Necesidad de ser reconocido y de tener importancia frente a los demás.

Estas necesidades se ven frustradas por la direc-

ción centrada en la tarea, pues en general no reconoce la valía de los trabajadores, de sus opiniones y de su iniciativa al realizar la tarea.

Por este sentimiento negativo, la reacción de las personas es la apatía, hostilidad, pereza y poca responsabilidad, lo cual da la razón a la Teoría X y confirma que hay que creer en ella.

Pero lo que está demostrando es que una reacción normal frente a la poca motivación, es como un síntoma de algo que no está funcionando, de que la dirección no cree en las personas y ésta es la verdadera causa del problema, el no creer en su gente y, por lo tanto, limitar sus posibilidades.

En resumen, en este liderazgo centrado en el trabajo, el superior concuerda perfectamente con el liderazgo Teoría X. Para él, el hombre se preocupa poco de lo que no sea su interés inmediato; al trabajador hay que indicarle y decirle cómo hacer su trabajo de manera estricta; hay que hacerlo trabajar mediante amenazas de despido o el castigo.

**"Habiendo descrito la dirección centrada en la tarea, llegamos a encontrar las similitudes con la Teoría X de Mc Gregor. El comportamiento descrito por Likert, es el resultante de una actitud, o sea una predisposición, una creencia íntima que tiene la dirección y que por lo tanto lo lleva a actuar de esa forma".**

Para este tipo de supervisión, además, los hombres son dependientes de sus jefes y estos deberán reprenderlos, vigilarlos de cerca, aprobarles el trabajo bien hecho y corregirles los errores.

La Teoría X, como una actitud de la dirección, se traduce en un comportamiento centrado en la tarea, encontrándose líderes autoritarios o paternalistas, que de igual forma, no creen en la gente.

## 5. DIRECCION CENTRADA EN EL EMPLEADO Y TEORIA Y

Retomando los cuatro aspectos estudiados como referencia para analizar la dirección, encontramos a la dirección centrada en los empleados, que se pue-

de dividir en líderes consultivos y líderes participativos y que muestran el siguiente comportamiento:

#### a. Liderazgo

Da explicaciones claras sobre los objetivos de la empresa y de cómo alcanzarlos, pero al contrario del centrado en la tarea, deja en libertad a cada empleado sobre la forma de realizar su labor. De tal manera, la supervisión es más de dirección, más general, y esto da como resultado mayor productividad, a la vez que le permite dedicarse a otras labores diferentes a la sola vigilancia.

En relación a los errores de los empleados, no castiga, al contrario, enseña, analizando las fallas y cómo mejorarlas, discutiendo los problemas con real interés. Como cree en sus subordinados y se interesa por lo que es importante para ellos, entonces se dedica a entrenarlos y a enseñarles tareas útiles para su futuro.

El jefe que piensa en sus empleados, muestra actitudes favorables hacia ellos y hacia la organización, transmitiendo un sincero interés por alcanzar las metas propuestas, que frecuentemente son elevadas, para así estimular y motivar a los empleados.

#### b. Manejo de grupos

El líder centrado en los empleados, maneja adecuadamente los grupos, permite la unión de sus miembros y que alcancen un alto nivel de lealtad entre sí. Sabe enfocar los objetivos del grupo hacia los de la organización, para que se busque alcanzarlos positivamente; así, los individuos satisfacen sus necesidades de realización, al lograr los objetivos propuestos.

**“Con el fin de lograr esa cooperación, el líder inculca el sentido de responsabilidad de forma total, buscando la ejecución del trabajo a nivel grupal, asignando tareas al equipo y no individualmente”.**

Al conseguir grupos que presentan alta lealtad entre sí, obtiene resultados elevados, puesto que los trabajadores no temen producir demasiado en relación a su grupo, al contrario, sienten el apoyo de éste y lo impulsan hacia mejores desempeños.

Con el fin de lograr esa cooperación, el líder inculca el sentido de la responsabilidad de forma total, buscando la ejecución del trabajo a nivel grupal, asignando tareas al equipo y no individualmente.

#### c. Comunicación

Como este tipo de dirigente da mucha confianza a sus subordinados, influye positivamente en el funcionamiento de los procesos de comunicación. Al estudiar estos procesos, se encuentra mayor concordancia respecto a lo que piensan el jefe y los subordinados en relación a las necesidades, problemas y objetivos, todo debido a que hay más fluidez y veracidad en la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

#### d. Influencia

El directivo centrado en los empleados no presiona de manera irrazonable a los empleados para el cumplimiento de las tareas, siente que tiene mayor influencia sobre ellos.

También los subordinados muestran gran confianza en su jefe, viendo que él lucha por los objetivos de la empresa, pero que también influye en ésta para alcanzar beneficios hacia su grupo de trabajo.

La Teoría Y de Mc Gregor muestra gran concordancia con el dirigente centrado en las personas. Este tipo de jefe refleja su visión de los subordinados como personas con necesidades, más que como trabajadores engranados en una máquina que debe funcionar perfectamente. Al ver a los empleados miembros de su grupo como seres humanos, está reflejando una actitud tipo Teoría Y que se observa en su comportamiento. Muestra su creencia en la madurez del trabajador y, por lo tanto, éste tiene independencia en la realización de su trabajo.

Denota una actitud de confianza y comprensión sobre las necesidades del trabajador de crear y mejorar sus propios métodos de trabajo, de que confíen en él y por esto no lo vigilen constantemente, pero que lo animen y estimulen en los objetivos que él se proponga y que sean beneficiosos para la organización.

El Directivo que se comporta como centrado en los empleados, coincide con los supuestos y actitudes Teoría X; además, por su conocimiento de que el hombre le gusta ser respetado por sus compañeros, tener prestigio ante ellos y buscar objetivos que

se identifiquen con los de la organización, para sentir que lo que realiza le da sentido a su vida y así lograr su auto-realización.

Por último, hay que señalar que el enfoque Teoría Y no significa paternalismo o poca exigencia; por el contrario, al creer en los empleados y en la gente en general, se piensa que éstos tienen capacidad para lograr algunos objetivos, que se puede esperar mucho de ellos y que, por lo tanto, las exigencias tendrán que ser altas.

### CONCLUSIONES

Una vez analizados los postulados de Likert, podemos concluir que éstos son muestras del comportamiento encontrado en diferentes empresas.

Fácilmente podemos identificar el tipo de liderazgo que se ejerce en las empresas colombianas y se puede hacer un diagnóstico de si este es el mejor y qué resultados produce.

Al estudiar el comportamiento de los dirigentes, descubrimos una serie de actitudes que los dirigen a actuar. Dichas actitudes coinciden, entonces, con los supuestos dados por Mc Gregor en sus Teorías X y Y.

De tal manera se encuentra una identificación entre los principios de Likert y las Teorías de Mc Gregor. La diferencia radica en que Likert señala comportamientos tangibles y observables que sirven como método de diagnóstico. Dichos comportamientos llevan a influir las actitudes que hay detrás de ellos y es allí donde encontramos si estas conductas corresponden a la Teoría X o a la Teoría Y.

El estudio lleva a interrogarnos cómo mejorar la dirección en nuestras empresas y solamente podemos decir que mientras no se cambien las actitudes subyacentes, por más intentos que se haga por introducir modernas técnicas de administración, no se logrará un comportamiento efectivo, pues como hemos visto, éste es sólo un reflejo de las actitudes.

### BIBLIOGRAFIA

BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. "Liderazgo Empresarial y una Sociedad Creativa".

LIKERT, Rensis. El Factor Humano en la Empresa.

LIKERT, Rensis. Un Nuevo Método de Gestión y Dirección.

Mc GREGOR, Douglas. El Aspecto Humano de las Empresas.