

Cómo motivar a tu equipo: teoría X y teoría Y de McGregor en la gestión de personas

El marco para entender los distintos estilos de liderazgo



EUDE | EUROPEAN
BUSINESS
SCHOOL

ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA

Introducción

Según el informe **Global Human Capital Trends 2023 de Deloitte**, el 86% de los líderes empresariales considera que reimaginar la forma de trabajar y gestionar personas es una **prioridad urgente**.

Esto refleja una creciente necesidad de **adaptar el liderazgo a un entorno laboral cada vez más dinámico y centrado en las personas**. En este contexto, comprender cómo motivar a los colaboradores se vuelve una **competencia clave** para cualquier directivo o manager.

Una de las teorías más influyentes sobre la motivación laboral es la desarrollada por **Douglas McGregor** en los años 60: **la Teoría X y la Teoría Y**. A pesar del tiempo transcurrido, sus planteamientos siguen siendo altamente relevantes para entender los diferentes estilos de liderazgo y su **impacto en la gestión del talento**.

McGregor planteó **dos visiones opuestas sobre los trabajadores**: la Teoría X, basada en **el control y la supervisión**, y la Teoría Y, que promueve **la confianza, la autonomía y el desarrollo del potencial humano**.

Esta distinción sigue siendo útil hoy en día para reflexionar sobre cómo se lideran los equipos y **cómo se puede fomentar una cultura organizacional más motivadora y productiva**.



¿Qué son la Teoría X y la Teoría Y?

Douglas McGregor, profesor del MIT y referente en el campo de la gestión, propuso en su obra *The Human Side of Enterprise* (1960) dos visiones opuestas sobre la naturaleza humana y la motivación en el trabajo: **la Teoría X y la Teoría Y**.

- **Teoría X:** parte de la suposición de que las personas son, por naturaleza, perezosas, evitan el trabajo y buscan esquivar responsabilidades. Según esta visión, los empleados deben ser controlados, dirigidos y, si es necesario, sancionados. Este enfoque da lugar a un liderazgo autoritario, basado en la supervisión estricta, los procedimientos rígidos y la desconfianza.
- **Teoría Y:** plantea que las personas pueden encontrar satisfacción en su trabajo, buscan responsabilidades y tienen iniciativa si se les dan las condiciones adecuadas. Esta visión promueve un estilo de liderazgo participativo, que confía en los equipos, fomenta su desarrollo y potencia su autonomía.

Ambas teorías no describen a las personas como **buenas o malas**, sino que reflejan las **creencias del líder sobre su equipo**. Y esas creencias, a su vez, **moldean el comportamiento de los colaboradores**.





¿Cómo se aplica esto en la gestión de personas?

INFLUENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El enfoque que adopta un líder **influye directamente en la cultura organizacional**. Un estilo basado en la Teoría X genera **entornos laborales rígidos**, jerárquicos, con poca participación y escasa innovación. Puede ser funcional en contextos muy estructurados, tareas repetitivas o situaciones de crisis. Sin embargo, a medio y largo plazo, **suele afectar negativamente al clima laboral, la motivación y la retención del talento**.

En cambio, la Teoría Y **promueve una cultura más horizontal, abierta y flexible**, donde las personas se sienten valoradas, escuchadas y empoderadas. Este enfoque **favorece la creatividad, el aprendizaje continuo y el compromiso**.





LIDERAZGO INSPIRADOR

Cuando los colaboradores perciben que se confía en su criterio, que tienen autonomía para tomar decisiones y que su trabajo aporta valor real a la organización, **se incrementa notablemente su nivel de motivación y sentido de pertenencia.**

Además, liderar desde la Teoría Y no significa renunciar a los objetivos ni a la exigencia, sino más bien **apostar por un liderazgo que inspire, acompañe y potencie las capacidades individuales y colectivas.**

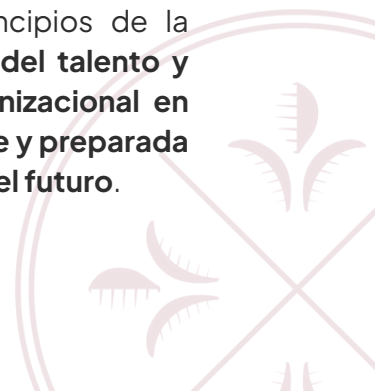
En un entorno cambiante como el actual, este tipo de liderazgo **se convierte en una ventaja competitiva.**

CULTURA ORGANIZACIONAL

Adoptar un enfoque basado en la Teoría Y requiere un **cambio de mentalidad por parte de los líderes, así como el desarrollo de habilidades blandas** como la empatía, la escucha activa, la inteligencia emocional y la capacidad de delegar.

Pero los beneficios que se obtienen — mayor productividad, menor rotación— **hacen que el esfuerzo valga la pena.**

Entender y aplicar los principios de la Teoría Y **mejora la gestión del talento y transforma la cultura organizacional en una más humana, sostenible y preparada para afrontar los desafíos del futuro.**



Casos prácticos: de la teoría a la realidad

CASO 1: TOYOTA Y LA CONFIANZA EN LOS OPERARIOS

Toyota es un **referente mundial en eficiencia y calidad**, gracias a su **modelo de producción Lean**. Uno de los pilares fundamentales de este sistema es el **respeto por las personas**.

En sus fábricas, los trabajadores tienen la **autoridad** para detener la línea de producción si detectan un fallo, una práctica conocida como **andon**. Este nivel de autonomía no solo permite una **respuesta inmediata a los problemas**, sino que también **transmite un mensaje poderoso: cada persona es clave en el proceso y su criterio es valorado**.

Este enfoque **refleja claramente los principios de la Teoría Y**: se parte de la premisa de que los empleados son **responsables, comprometidos y capaces de contribuir activamente a la mejora del sistema**. Al fomentar la participación y brindar espacios reales de decisión, Toyota logra un entorno donde **la mejora continua, el alto compromiso y la baja rotación de personal** no son una coincidencia, sino **el resultado directo de una cultura organizacional alineada con la confianza y el respeto**.

Además, este modelo fortalece el sentido de propósito individual, ya que **cada trabajador siente que su aporte tiene un impacto tangible en los resultados**.

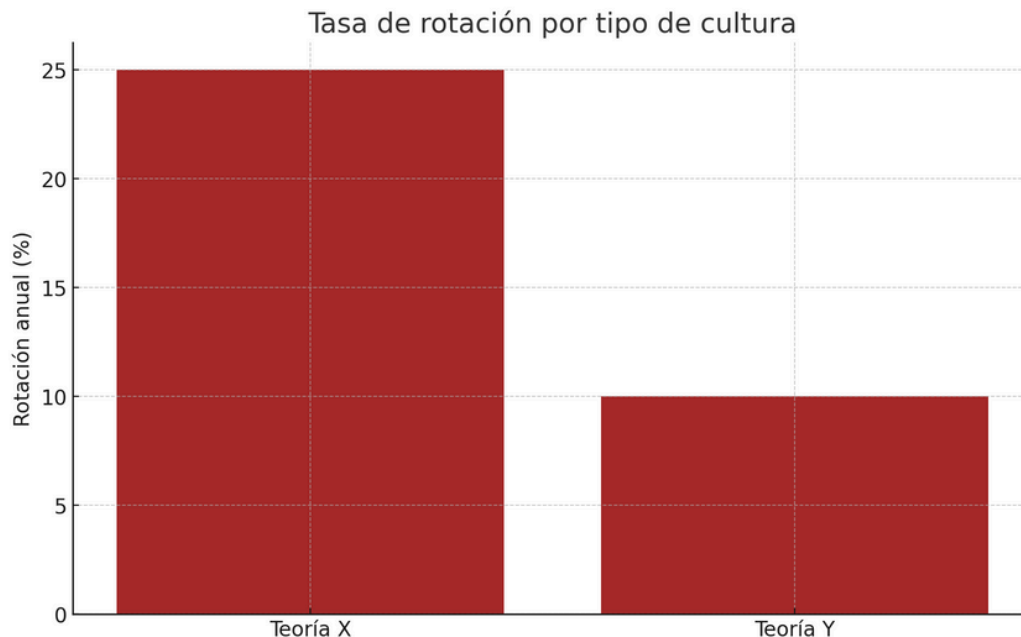


CASO 2: CULTURA X EN ENTORNOS BANCARIOS TRADICIONALES

Algunos bancos tradicionales aún operan con esquemas muy jerárquicos, donde las decisiones se toman desde la dirección y se aplican en cascada. La gestión se centra en **el control, los indicadores y los procedimientos, lo que responde a una lógica de eficiencia y minimización de riesgos.**

Aunque este enfoque puede garantizar **cierta estabilidad operativa**, también **genera desmotivación, resistencia al cambio y fuga de talento**, especialmente entre los perfiles más jóvenes que **valoran la autonomía, el propósito y la flexibilidad.**

En estos entornos, la Teoría X sigue predominando: se asume que los empleados necesitan **supervisión constante** y que su motivación **depende únicamente de incentivos externos.** Sin embargo, en un contexto laboral que exige innovación, agilidad y colaboración, estas limitaciones se vuelven cada vez más **evidentes.** La **falta de espacios para la participación y el desarrollo personal** puede terminar **afectando tanto la cultura interna como la capacidad de adaptación de la organización.**



Fuente: Gallup

¿Qué estilo de liderazgo necesitas?

No se trata de elegir entre **blanco o negro**.

Ninguna teoría es **aplicable al 100%** de los casos. Tanto la Teoría X como la Teoría Y representan **extremos de un espectro**, y en la práctica, el liderazgo efectivo rara vez se encuentra en los extremos absolutos. Un buen líder debe tener la **capacidad de leer el contexto, comprender las dinámicas del equipo, y ajustar su estilo según las circunstancias y las necesidades reales del momento**.

En entornos de **alta incertidumbre**, donde se requiere innovación, adaptabilidad y trabajo colaborativo, un enfoque alineado con la **Teoría Y** suele ofrecer **mejores resultados**.

Promover la autonomía, fomentar la participación y confiar en el criterio profesional de los colaboradores permite que emerjan ideas, soluciones y formas nuevas de hacer las cosas.

Es precisamente en este tipo de culturas donde **florece la creatividad**, el aprendizaje continuo y el compromiso genuino.





Sin embargo, también existen situaciones en las que puede ser **necesario** ejercer un liderazgo más directivo, más cercano a la **Teoría X**. Por ejemplo, en **momentos de crisis, urgencias operativas** o cuando se trabaja con **equipos poco experimentados o con escasa autonomía, establecer normas claras**, supervisar de cerca y tomar decisiones rápidas puede ser lo más adecuado para asegurar **resultados inmediatos**.

La clave está en no asumir que las personas son de una forma u otra por naturaleza, sino en **diseñar condiciones laborales que saquen lo mejor de ellas**. **Crear entornos psicológicamente seguros**, con objetivos claros, retroalimentación constructiva y oportunidades de desarrollo, permite que los colaboradores se desarrollen y **den lo mejor de sí**, más allá del enfoque inicial del líder.



En definitiva, el **liderazgo eficaz** no consiste en **aplicar un modelo rígido**, sino en **combinar herramientas y enfoques con criterio**, sensibilidad y visión estratégica.

Comprender los principios de McGregor es solo el punto de partida; lo esencial es saber traducirlos en **acciones concretas** que construyan **culturas organizacionales más humanas**, resilientes y preparadas para el futuro del trabajo.

Esto implica **cuestionar viejas prácticas**, promover espacios de escucha activa y **empoderar a los equipos en lugar de limitarlos**. También requiere valentía para liderar con confianza en lugar de con control, y **compromiso para invertir en el desarrollo real de las personas**.



Cómo aplicar la Teoría Y de forma práctica

UN PROPÓSITO COMPARTIDO

Algunos pasos para construir un **liderazgo más alineado con la Teoría Y**:

1. Empieza por la confianza:

La base de la Teoría Y es la **creencia en la capacidad y responsabilidad de las personas**. Confiar en el equipo implica **delegar tareas reales**, no solo operativas, **permitir cierto margen de autonomía** y **reconocer los logros de manera sincera y oportuna**. La confianza no se impone, se construye con coherencia, apertura y consistencia en las acciones del líder. Cuando las personas sienten que se confía en ellas, **responden con mayor compromiso y proactividad**.



2. Comunicación abierta:

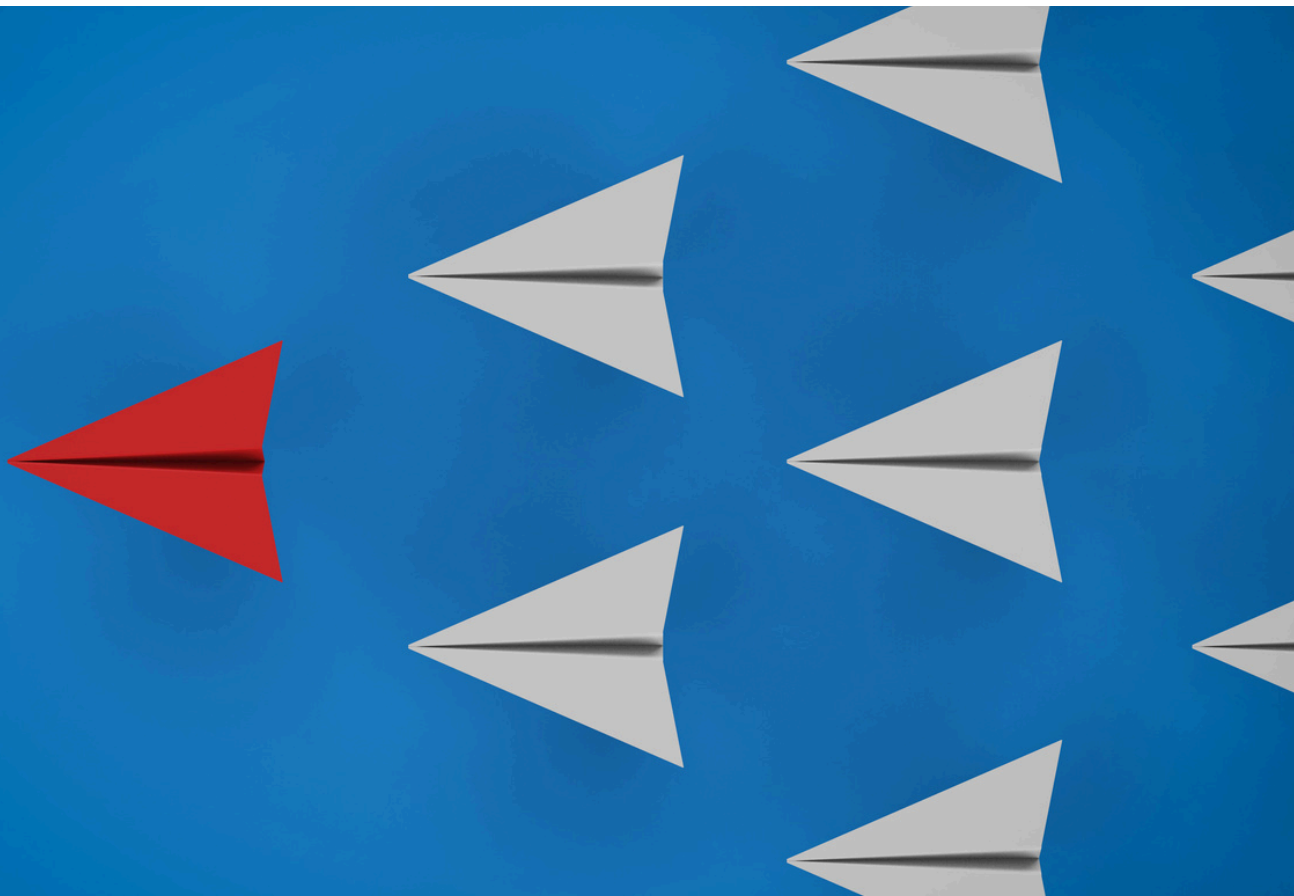
Un liderazgo alineado con la Teoría Y **fomenta el diálogo constante y la escucha activa.**

Se trata de ir más allá de la comunicación unidireccional para **crear espacios donde las personas puedan expresar sus ideas, preocupaciones y propuestas sin temor.** Recoger feedback y actuar en consecuencia no solo mejora los procesos, sino que **fortalece la relación entre líderes y equipos,** generando un ambiente de respeto y colaboración.

3. Fomenta la participación:

Involucrar al equipo en la toma de decisiones, especialmente en aquellas que los afectan directamente, no solo mejora la calidad de las soluciones, sino que **potencia el sentido de pertenencia.** Un liderazgo participativo **promueve la inteligencia colectiva y permite aprovechar la diversidad de perspectivas.**

Esto requiere humildad por parte del líder para ceder protagonismo y **facilitar la construcción conjunta de soluciones.**



Conclusión: liderazgo que transforma organizaciones

La motivación no se impone, **se cultiva**. Comprender **la Teoría X y la Teoría Y** permite a los líderes reflexionar sobre su propio estilo, revisar sus creencias y **generar entornos laborales más efectivos y humanos**. En un mundo donde **el talento es el principal activo de las empresas**, la capacidad de liderar desde la confianza, la empatía y la visión estratégica **marcará la diferencia**.

Por eso, en **EUDE Business School**, formamos líderes con visión global y habilidades directivas para transformar realidades. Nuestro **Máster en Administración y Dirección de Empresas - MBA** está diseñado para que aprendas a **liderar equipos desde la práctica**, con casos reales, metodología aplicada y una **formación integral en management, liderazgo y gestión del cambio**. Porque motivar no es solo una herramienta de gestión: es una **competencia clave** para **construir el futuro de cualquier organización**.





EUDE | EUROPEAN
BUSINESS
SCHOOL

ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA

CAMPUS MADRID

C/Arturo Soria, 245 -
Edificio EUDE.
28033. Madrid, España.
(+34) 91 593 15 45

DELEGACIÓN COLOMBIA

C/98 # 9A - 41 Oficina
204. Bogotá DC,
+57 1 5085740
+57 1 5085741

DELEGACIÓN ECUADOR

C/Catalina Aldaz y Portugal
, Edificio La Recoleta,
Oficina 71. 7mo piso Quito
+593 2 4755550