

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

**INSTITUTO DE ADMINISTRACION**



**CUADERNO N° 45**

**EL LIDERAZGO  
A NIVEL DIRECTIVO**

JORGE COSTA BIELLI

Apartado de la Revista N° 26 de la  
Facultad de Ciencias Económicas y  
de Administración.

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
1966

# **El Liderazgo a Nivel Directivo**

*Jorge Costa Bielli*

Nota preliminar.

En el presente trabajo nos hemos propuesto presentar algunos aspectos del estudio del liderazgo en los niveles superiores de la organización y sus posibles relaciones con el proceso de desarrollo económico y social.

De acuerdo a esto no estimamos conveniente extendernos sobre la teoría pura del liderazgo por lo que en la primera parte se presentan someramente algunos de los principales enfoques sobre la naturaleza del mismo. También se incluye una descripción de los principales tipos extraídos de observaciones y estudiados experimentalmente por Lippit y White.

En la segunda parte se enfoca nuestro análisis, no hacia la característica propiamente dichas del líder respecto a sus interrelaciones con el grupo, sino que preferimos destacar la importancia del liderazgo directivo en el ámbito más amplio de la comunidad en que actúa. De esta manera se presentan los puntos referentes al acceso a la posición directiva, la dirección en la estructura de la organización y las actitudes básicas y móviles de la misma. Para ello nos basamos en algunos trabajos presentados para el décimo período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) realizado en 1963 y en investigaciones sobre actitudes administrativas en Chile y otros países de América realizadas por el Dr. Albert Lauterbach, además de bibliografía general que se señala en cada caso.

Finalmente se establecen algunas conclusiones sobre la importancia para los países latinoamericanos de contar con recursos directivos capacitados en cantidad suficiente para no entorpecer la industrialización que trae aparejada el desarrollo y el conocimiento de las actitudes básicas y móviles del liderazgo a nivel directivo como requisito indispensable para obtener una planificación sobre bases reales y con posibilidades de éxito.

## I – TEORIA DEL LIDERAZGO

### – Consideraciones sobre el concepto de liderazgo

Tentaremos aquí resumir los principales enfoques y tendencias que han orientado las investigaciones realizadas acerca del liderazgo. Esta tarea se ve dificultada por un cierto desorden que ha caracterizado tanto a la teoría como a la investigación del liderazgo, lo que lleva a que aún exista desacuerdo en torno a su significado.

En un primer momento las investigaciones se orientaron al estudio del líder en sí, con exclusión de las otras variables. De esta manera se consideró al liderazgo como un atributo específico de personalidad, un rasgo de personalidad que se encontraría en unas personas y en otras no. Se trataron de aislar y analizar las características psicológicas y físicas de quienes se reconocían como líderes, con el objeto de descubrir qué tenían en común. Los estudios realizados en este sentido no representaron un aporte importante pues no se pudo llegar a un evidencia significativa de la existencia de rasgos universales de liderazgo. Por otra parte se comprobaba que el líder no existía aisladamente, sino que se relacionaba con sus seguidores en un contexto cultural, social y físico.

Un segundo enfoque es el que pone énfasis en la situación en que se produce el liderazgo. La adopción del papel de líder depende de la situación específica, o sea que a un individuo se le asigna la posición de líder en virtud de su capacidad para enfrentar una situación determinada.

A este respecto Stogdill (<sup>1</sup>) llega a la siguiente conclusión: "las cualidades características y habilidades requeridas en un líder son determinadas en una gran extensión por las demandas de la situación en la cual él se encuentra funcionando como líder".

Por lo tanto para esta aproximación situacionista el liderazgo es siempre relativo a la situación: en el sentido de que cierto tipo de situación es la condición necesaria para que el liderazgo aparezca y en el sentido de que las características particulares de una situación determinan cuáles son los rasgos de personalidad que se requieren para asumir el papel de líder.

Otros estudios se han orientado hacia el seguidor y lo consideran como una parte muy importante en la investigación del liderazgo. Lo fundamental para esta corriente es la persona del seguidor con sus problemas, actitudes y necesidades. El líder que más satisface necesidades y soluciona problemas será considerado como el más efectivo.

Un aporte interesante es el proporcionado por Cecil A. Gibb, que, aunque establece una separación tajante entre liderazgo y dominación o jefatura,

---

(1) Citado por Tannenbaum, Weschler, Massarik en "Leadership and Organization" Mc Graw – Hill 1961 – Cap. 2.

vale la pena citarlo por la integración de distintos aspectos que realiza al abordar este tema. Sostiene que el liderazgo es la resultante de la interacción de dos funciones fundamentales: la situación social y la personalidad. Por otra parte el surgimiento del líder depende de la capacidad de éste en contribuir a alcanzar las metas del grupo.

A este respecto dice Gibb: <sup>(2)</sup> "resumiendo la teoría del liderazgo se puede decir que sus tres principios más importantes son: primero, que el liderazgo siempre es relativo a la situación, es decir, relativo en dos sentidos: a) el liderazgo aparece sólo en una situación con problemas, y b) la naturaleza del papel del liderazgo es determinada por el objetivo del grupo, lo cual es, de hecho, el segundo principio del liderazgo en el sentido que éste siempre se dirige hacia cierta meta objetiva. El tercer principio consiste en que el liderazgo es un proceso de estimulación mutua, un fenómeno de interacción social en el cual las actitudes, ideales y aspiraciones de los seguidores, desempeñan un papel tan importante como la individualidad y personalidad del líder".

Similar posición sostiene Bernard Bass <sup>(3)</sup> quien al intentar una definición de liderazgo dice: "Concordando con Bowman y Gibb, yo considero el liderazgo como una interacción entre los miembros del grupo. ... El liderazgo tiene lugar cuando la conducta de uno de los miembros tiene relación con el cambio de la conducta de otro miembro".

A esta altura de la revisión de los distintos enfoques y a través de su análisis podemos destacar tres aspectos fundamentales del fenómeno del liderazgo que se dan en conjunto en los distintos tipos. Estos aspectos son:

- 1) el líder y sus atributos psicológicos
- 2) el seguidor con sus problemas, actitudes y necesidades
- 3) la situación del grupo en la cual el líder y seguidores se interrelacionan, atendiendo a las metas y objetivos del grupo.

Cualquier aproximación que se hace exclusivamente en uno solo de estos aspectos está realizando una simplificación de la realidad y del fenómeno complejo que es el liderazgo.

Un intento de tratar de contemplar estos aspectos lo constituye la definición de liderazgo formulada por Tannenbaum, Weschler, Massarik, <sup>(4)</sup>. Al respecto dicen: "nosotros definimos al liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en situaciones, y directamente a través de un proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas". Es decir que se define como líderes a aquellos miembros del grupo que influyen sobre la conducta de los seguidores en una situación dada.

Creo corresponde analizar detenidamente esta definición, pues a través de la explicación de sus componentes se comprenderá mejor su alcance. En

---

(2) Cecil A. Gibb — "Los principios y rasgos del liderazgo" Artículo incorporado a la "Sociología del Poder" Peter Heintz — FLACSO, 1960, pág. 56.

(3) Bernard Bass — "An approach to the objective Assessment successful leadership" Louisiana State University.

(4) Tannenbaum, Weschler, Massarik. "Leadership and organization" Mc Graw — Hill — 1961 — Cap. 2.

primer lugar destacan sus autores, como primer componente, la "influencia interpersonal", lo que involucra un intento del líder (influenciador), de afectar la conducta del seguidor (influenciado) o seguidores a través de la comunicación.

Cabe aquí una aclaración y es que el proceso o función de influencia se da en ambas direcciones, es decir que el seguidor puede a su vez influenciar al líder.

Se establece además una distinción entre poder y liderazgo, considerando al poder como la posibilidad potencial de influencia, lo que diferencia este enfoque de otros ya vistos en que el poder se consideraba como una coerción potencial. Un líder detentará no sólo los aspectos externos del poder, sino también el poder derivado de importantes recursos interiores como comprensión y flexibilidad.

Respecto a la situación es considerada como condicionante del proceso de influencia, pero no se asocia la manipulación de componentes situacionales con liderazgo, pues éste se refiere solamente a la influencia interpersonal a través del proceso de comunicación.

La comunicación es otro de los componentes de la definición y su importancia resalta por el hecho de ser el único proceso a través del cual un líder puede actuar como tal. Cabrían aquí algunas consideraciones acerca de este proceso tan importante pero escapan a los propósitos de esta apretada síntesis.

Por último, el líder, sus actos y el proceso de influencia están orientados hacia una meta o metas específicas, entre las que se distinguen las metas de la organización, las metas del grupo y las metas personales del líder y sus seguidores.

Creemos haber sintetizado algunas de las principales tendencias acerca del estudio del liderazgo, lo que nos servirá de base para hacer una breve reseña de los tipos más característicos que se presentan en la realidad. Todo esto nos servirá luego para abordar el objetivo principal de este trabajo que es el liderazgo en los niveles superiores de la organización.

#### *– Tipos de liderazgo*

No se puede decir que existan tipos puros de liderazgo, sino que éstos se dan en la realidad en múltiples combinaciones. Sin embargo a través de observaciones y estudios experimentales se han podido caracterizar algunos tipos extremos que representan clases bien definidas como veremos a continuación. Se puede comprobar que ellos existen, con pequeñas diferencias en todos los niveles de la organización.

A este respecto se han formulado múltiples clasificaciones que en el fondo contemplan los mismos aspectos. Así, entre otros autores, podemos citar a J. A. C. Brown <sup>(5)</sup> quien reseña los principales tipos de liderazgo clasificándolos en tres grandes grupos: líderes autócratas, líderes democráticos y líderes laissez-

---

(5) J. A. C. Brown – “La psicología social en la industria” Fondo de Cultura Económica – 1954, pág. 276.

faire. Los tres tipos fueron empleados en un estudio realizado por Lippit y White (6) que trataron de descubrir hasta qué punto podían ser estudiados los diversos aspectos del liderazgo y de la vida de un grupo por procedimientos experimentales. Entre otros objetivos el estudio procuró ver los efectos producidos sobre las conductas individuales y del grupo por tres variaciones experimentales del tipo de liderazgo. Ellos los denominaron liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo laissez-faire.

Veamos brevemente las características principales de cada uno de estos tipos de liderazgo.

— *Liderazgo autoritario*. — Lo fundamental de este tipo de líder es que esgrime un poder absoluto, él es el que determina las políticas y planes con respecto a las actividades del grupo; no proporciona información sobre los planes futuros sino que se limita a indicar al grupo las medidas inmediatas que debe tomar, conociendo él solo los pasos futuros; impone al grupo recompensas y castigos siendo el juez absoluto; permanece apartado de toda participación activa en el grupo excepto para manifestar opinión.

Todas estas funciones el líder autoritario las realiza de manera de garantizar que su guía será indispensable para el funcionamiento del grupo a largo plazo y así poder conservar y reforzar su status.

Brown señala que este tipo se puede subdividir en otros tres de los cuales se pueden encontrar ejemplos abundantes en la industria y que son: autoritario estricto, autoritario benevolente y autoritario incompetente.

— *Liderazgo democrático*. — El líder considera que siempre que sea posible los objetivos y planes deben ser materia de discusión y decisión del grupo bajo su dirección y guía, es decir trata de lograr la máxima participación y compromiso de cada miembro en la determinación de los objetivos y actividades del grupo; la distribución de la autoridad y elección de compañeros de trabajo debe ser reservada a la decisión del grupo; a su vez las recompensas y castigos deben ser fundamentados; trata de evitar conflictos y tensiones en el grupo tratando de reforzar las relaciones interpersonales; comprende que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales y mide su eficiencia en la medida en que el grupo marche sin obstáculos en su ausencia. Lo fundamental es que el poder detentado por el líder democrático no difiere sustancialmente del autoritario, sino que la diferencia fundamental radica en la forma en que es ejercida. Este tipo del liderazgo democrático se puede clasificar a su vez en demócrata auténtico y seudo-demócrata.

— *Liderazgo laissez-faire*. — El líder en este caso desempeña un papel bastante pasivo, dejando total libertad para las decisiones tanto de grupo como individuales en lo que respecta a los objetivos y actividades del grupo; hace el mínimo de sugerencias, limitándose a proporcionar información o ayuda cuando se le solicita; no debe hacer ningún comentario sobre la conducta de los demás miembros.

---

(6) Ronald Lippit y Ralph White — "Estudio experimental sobre liderazgo y vida de grupo" Art. incorporado a la "Sociología del Poder" Peter Heintz — FLACSO, 1960, pág. 93.

Las conclusiones a que llegaron Lippit y White basadas en su análisis experimental pueden ser aplicadas a situaciones que se ven con frecuencia en el campo de las empresas industriales. De ahí la importancia de este estudio para la Psicología Social, ya que si bien la situación que se analizó era experimental y realizada con grupos de niños, la analogía entre la conducta de esos grupos y la conducta de grupos en la organización es muy grande. Por otra parte estos resultados no deben tomarse en toda su simplicidad pues pueden existir otras variables que condicionen la reacción del grupo como su composición, su historia y la estructura de la personalidad de los miembros.

Las reacciones de grupos más comunes ante los distintos tipos de liderazgo fueron las siguientes:

1) El liderazgo autoritario orienta a los miembros de los grupos por dos caminos: en algunos casos aumentó notablemente la agresividad hacia el líder, hacia otros miembros del grupo y aún hacia objetos inanimados; en otros casos la respuesta fue la apatía; los sujetos experimentaban los mismos odios y disgustos pero no los revelaron abiertamente.

2) El liderazgo democrático arrojó una reacción completamente favorable por parte del grupo que desarrolló una elevada opinión del líder al que consideraron como "uno de ellos". Se creó un amplio espíritu de grupo y el resultado se vió en la producción material que era mejor en calidad y cantidad que la alcanzada por otros grupos.

3) Con el liderazgo laissez-faire los resultados fueron caóticos. Prácticamente no se trabajaba, no importando que estuviera presente o no el líder.

Los resultados obtenidos parecen indicar la superioridad del liderazgo democrático y la mayor aceptación de este tipo por parte del grupo. Pero no hay que desconocer algunas críticas que ya hemos mencionado en el sentido de tener en cuenta otras variables que pueden hacer aceptable para el grupo otro tipo de líder. Los experimentos se realizaron con grupos en que el panorama general era el modo de vida norteamericano y en otras condiciones, por ejemplo, con personas educadas en familias autoritarias los resultados bien podrían inclinarse hacia un liderazgo autoritario.

Hechos estos planteamientos iniciales podemos dedicarnos al estudio del liderazgo a nivel directivo en el cual trataremos de hacer algunas consideraciones no sólo de las funciones del líder en sí hacia su grupo, sino de la importancia de este personaje en el contexto más amplio de la comunidad en que actúa.

## II — EL LIDERAZGO A NIVEL DIRECTIVO

### — *Introducción*

En la primera parte al precisar el concepto de liderazgo vimos las determinantes de la aparición del líder, que se centraban en la situación, estructura y metas del grupo, así como en los atributos psicológicos del líder. Por otra parte se desprende que los líderes son un elemento importantísimo en la fijación de objetivos y metas de grupo, como también en la formación de una ideología y una determinada estructura del mismo.

Esta doble relación nos da una clara idea de la importancia del liderazgo como tema de estudio. Ahora bien, si le ubicamos en los niveles de dirección de las empresas, tendremos un campo vastísimo de investigación que nos proporcionará conocimientos insospechados del papel fundamental que juega el liderazgo a este nivel, no sólo en el grupo humano que constituye su empresa sino también en el conjunto más amplio de una industria y el país en general. Felizmente en la actualidad se ha formado conciencia de que este estudio no es patrimonio exclusivo de los tratados de Economía, sino que el tema va más allá de lo puramente económico para entrar en el campo de otras disciplinas humanas como la Sociología y la Psicología Social.

Evidentemente aquí nos encontramos con una situación de liderazgo con características particulares que son determinadas por la propia naturaleza de la formación del grupo humano que constituye la empresa. Tenemos que hacer esta consideración porque la forma en que se llega a estas posiciones muchas veces no reviste las condiciones teóricas enunciadas en la primera parte de este trabajo. Ello se debe a que el acceso a la clase directiva se realiza en diversas maneras lo que en muchas ocasiones va a provocar la aparición de un mero liderazgo formal sin reunir las características de un liderazgo real. Cuando se den en conjunto ambas circunstancias nos encontraremos con el líder que además de detentar el poder formal, posee todas las otras condiciones necesarias relativas a su emergencia como líder de un grupo.

La constitución de esta clase de liderazgo es muy importante, pues su conocimiento nos puede ayudar a interpretar sus actitudes y móviles, lo que constituye un área indispensable de toda investigación acerca de cambios socio-económicos.

### — *Acceso a la posición directiva*

El acceso a la dirección puede depender como lo señalan Harbison y Myers (7) de las relaciones familiares, las conexiones políticas, la competencia técnica o combinaciones de estos criterios.

---

(7) Frederick Harbison y Charles Myers — “La dirección de empresas en el mundo industrial” Ediciones Del Castillo S. A. Madrid 1962 — Cap. 4, pág. 63.

Se distinguen tres tipos ideales para diferenciar las distintas clases de dirección de empresas. Estos son: la dirección patrimonial, la dirección política y la dirección profesional.

La dirección patrimonial se caracteriza porque la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y otras tareas esenciales de una empresa están en manos de los miembros de una misma familia. La autoridad efectiva se centra en la familia y los objetivos de la empresa se orientan hacia los intereses y las aspiraciones de la misma.

La dirección patrimonial se reveló efectiva en las primeras etapas del desarrollo industrial, pero en etapas subsiguientes puede representar un factor de retraso pues algunos de los componentes de las dinastías familiares suelen ser incapaces de dirigir la marcha hacia una creciente industrialización. Cuando la empresa familiar se expandiona empieza a perder un poco sus características al dar entrada cada vez más a los dirigentes profesionales.

La dirección política existe cuando la propiedad y los principales puestos directivos y administrativos están en manos de políticos. Se refieren generalmente a las empresas gubernamentales en las que las orientaciones e intereses de la dirección se ven desde el punto de vista político. Aquí se señala también un pasaje a la dirección profesional donde las empresas especializadas van estando cada vez más en manos de directores experimentados y con preparación previa.

El tercer tipo ideal de dirección es la dirección profesional la que se ha mostrado como la sucesora de las dos anteriores y ha surgido como triunfante en las sociedades industrializadas. La característica fundamental de la dirección profesional es que los cargos de formulación de principios de acción y casi todos los otros de la jerarquía se llenan sobre la base de la competencia técnica. Es decir, la capacidad técnica, la experiencia, la educación, el conocimiento de la organización son más importantes aquí que las relaciones con respecto a una familia o a un régimen político.

Atendiendo a estos tipos de dirección y a la clasificación de tipos de liderazgo que esbozamos en la primera parte podemos establecer que existen evidencias de que la dirección profesional se inclina hacia el tipo democrático mientras que la dirección patrimonial se acerca más al tipo autoritario. No puede considerarse esto como regla general pues en la realidad pueden influir múltiples factores y darse combinaciones diferentes.

No debemos dejar pasar la oportunidad para resaltar la importancia de la dirección profesional en los países en proceso de desarrollo, ya que el proceso de industrialización implica una creciente complejidad del aspecto técnico y la aparición de organizaciones en gran escala, lo que provoca o debiera provocar que los directivos profesionales capacitados técnicamente desplacen tanto a los directivos políticos como a los patrimoniales.

La importancia de este tema para los países americanos es obvia y la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) en su décimo período de sesiones en 1963 consideró este aspecto del empresario industrial.

Se presentaron cuatro estudios de países latinoamericanos: Argentina, Brasil, Colombia y Chile que de acuerdo a los temas estudiados nos proporcionan datos muy importantes a tener en cuenta.

La cédula contenía respecto a este aspecto que estamos desarrollando la determinación del acceso a la posición ejecutiva.

Podemos presentar aquí a los efectos de sacar conclusiones los datos de las encuestas de Chile, Colombia y Brasil.

### ACCESO A LA POSICION DIRECTIVA

<i>Forma</i>	<i>Colombia (8)</i>	<i>Chile (9)</i>
Por ascenso o carrera	12	11
Propietario	23	17
Nombramiento de la Junta de Accionistas	16	8
Mandato o representación de familia	1	3
Contratación directa	6	7
Otros	3	—
	—	—
	61	46
<i>Brasil (10)</i>		
<i>Composición del Directorio</i>	<i>Nº de empresas</i>	
Propietarios (a)	126	
Propietarios y Administradores	50	
Accionistas	22	
Accionistas y Administradores	29	
Administradores	50	
Otros	4	

(a) Comprende los accionistas de empresas controladas por familias.

Las cifras de los cuadros anteriores muestran algo significativo dentro de lo limitado de su marco y es que todavía en muchos países, si no en todos de América Latina, el grupo mayoritario que ocupa posiciones directivas es el propietario o representante familiar. A su vez se comprueba el escaso desarrollo de la dirección profesional aunque indica cierta tendencia a la profesionalización de las funciones.

Evidentemente las conclusiones extraídas acerca de este aspecto deben tomarse con el marco adecuado, ya que no son muestras representativas de todos los empresarios de cada país, sino que se restringió el análisis a las empresas relativamente grandes comprendidas en determinada zona. Habría también que disponer de estudios de otros países latinoamericanos para tener una representación más completa de la realidad de América Latina.

Pero a pesar de estas limitaciones, los datos extraídos nos proporcionan una evidencia bastante acentuada del elevado porcentaje de empresas con-

(8) CEPAL — "El empresario industrial en América Latina" Colombia, Aaron Lipman — E/CN. 12/642/Add. 4.

(9) CEPAL — "El empresario industrial en América Latina" Chile, Guillermo Briones — E/CN. 12/642/Add. 3.

(10) CEPAL — "El empresario industrial en América Latina" Brasil, Fernando H. Cardoso — E/CN. 12/642/Add. 2.

troladas por propietarios o representantes familiares y una naciente profesionalización de la función directiva.

#### *— La dirección en la estructura de la organización*

Considerando que la empresa es una organización social con una determinada estructura, tenemos que ver cómo se conforma esa estructura y cuáles son los ejemplos más representativos que se pueden ubicar en la realidad.

La formación de estas organizaciones está orientada a constituir un todo en que sus partes colaboren gradualmente ordenadas. Cada una de estas partes tendrá asignada una función específica que debe cumplir y, lo que es fundamental, ocupará una posición jerárquica. Vemos pues que de los principios de división del trabajo y de autoridad, se derivan la mayoría de las relaciones entre las partes de una organización. Estos principios que conjuntamente con otros se denominan tradicionalmente “principios de organización” han sido cuestionados en su misma calidad de principios por las características de la realidad de que fueron extraídos y por reflejar ciertas suposiciones sobre la naturaleza humana que pueden ser de validez dudosa. No es del caso aquí entrar en esta discusión, que no deja de revestir interés, pero que nos alejaría de nuestra intención principal. Por lo tanto consideraremos estos principios en la medida que ellos determinan ciertas características en la formación de la organización y contribuyen a darle una determinada estructura.

Ahora bien, si por un lado nos referimos a la autoridad tenemos que relacionarla inmediatamente con el proceso de delegación. A través de este proceso la autoridad se distribuye a lo largo de la línea jerárquica, en todos los niveles de la organización. Se concreta en la facultad y atribuciones para tomar decisiones que se entrega a determinados centros de poder de la línea. El éxito de una organización y la coordinación de la actividad interna dependerá en gran parte de una distribución armónica de la autoridad y la ubicación en cada nivel de las personas con condiciones adecuadas, tanto técnicas como humanas.

El criterio con que se realice esta distribución nos va a determinar que en algunas organizaciones se concentren las atribuciones para tomar decisiones en los niveles superiores de la escala jerárquica en tanto que en otras esta distribución se haría en grado mayor a los niveles inferiores.

Surge de esto que pueden existir diferencias de grado en la forma en que se distribuye la autoridad, lo que nos permitirá hacer una clasificación de tipos de dirección y su comparación con los tipos de liderazgo mencionados en su oportunidad. Lógicamente este es con cierto grado de abstracción pues en la realidad se pueden dar múltiples combinaciones.

Por otra parte el criterio que se siga va a estar también relacionado con la conformación de la dirección como vimos al tratar el punto referente al acceso a la posición directiva.

En primer lugar encontramos la dirección centralizada en la cual se concentra la autoridad en los niveles superiores, reuniendo la mayoría de las características que señalamos para el liderazgo autoritario. Este tipo de di-

rección existe cuando se halla en manos de una sola persona o familia. En buena parte coincide con la dirección patrimonial aunque grandes organizaciones también se han mantenido con este tipo de dirección. La persona que asume la dirección delega muy pocas funciones y llega a hacerse indispensable por lo que la organización corre grave peligro cuando ella desaparece.

Este es uno de los extremos en la escala de centralización-descentralización. En el otro extremo se encuentra lo que Harbison y Myers <sup>(11)</sup> denominan dirección por participación o dirección por los objetivos. "Aquí la autoridad se basa en la iniciativa individual, el consentimiento, la persuasión y la auto-dirección". Esto representa un trastoque completo de los conceptos sobre relación jerárquica, sistema de control, etc.. Tiene papel fundamental el grupo humano y la coincidencia de objetivos entre los individuos y la organización. Este tipo de dirección no se da con frecuencia en la práctica y puede decirse que constituye un ideal.

Entre los extremos vistos se encuentran otros tipos de dirección cuyas características están determinadas por distintas combinaciones de centralización-descentralización. Uno de los tipos que conviene destacar es la dirección democrática la cual ha demostrado a través de múltiples ejemplos ser una forma eficiente de lograr la satisfacción tanto del elemento humano como de la organización. En este tipo es donde puede encontrar su máxima expresión el liderazgo democrático con las características señaladas.

Existen por otra parte presiones externas que pueden influir en la forma que adopte la dirección y que en muchos casos están relacionadas con su filosofía hacia los trabajadores. Estas presiones, a grandes rasgos, pueden ser: influencia de los cambios en los valores sociales, legislación laboral, organizaciones laborales, factores técnicos o presión de otras direcciones y por último el ritmo del desarrollo económico.

Vistos estos antecedentes podemos afirmar que una decisión respecto al grado de descentralización o centralización de la autoridad está condicionada por múltiples factores, pero se constata una marcada tendencia hacia una forma descentralizada de organización como medio de lograr la máxima eficiencia.

Podemos deducir así que la eficiencia de la dirección no se relaciona solamente con las personas dentro de la jerarquía, sino también con las características de la autoridad que las liga. Por dicha razón deben tenerse en cuenta estos dos aspectos en todas las investigaciones sobre recursos directivos pues complementando estos conocimientos con el de las actitudes y móviles de la dirección, podremos tener una aproximación bastante completa de la realidad.

El diagnóstico de todas estas variables debe constituirse en un requisito previo e indispensable de todo intento de formulación de planes y programas, resaltando aún más en América Latina donde múltiples experiencias han demostrado que el sector privado no reacciona como lo ha hecho en otros países con estructuras netamente distintas .

---

(11) Obra citada – Cap. 3 – pág. 45.

### *— Actitudes y móviles de la dirección*

Como hemos dicho la empresa es una organización social que se compone de diversos grupos psicológicos que se relacionan funcionalmente para satisfacer ciertos objetivos determinados. Corresponde al liderazgo de nivel superior un papel decisivo en la fijación de políticas y metas del grupo, así como en la configuración de una ideología y estructura del mismo. Las funciones del líder no se circunscriben solamente a éstas sino que además realiza otras de suma importancia tanto para el ejercicio del liderazgo como para la vida interna del grupo.

A su vez la empresa actúa al lado de otras empresas y organizaciones sociales, por lo tanto es importante considerar la integración de esa organización social en el complejo más amplio del sistema económico y social de un país. En base a esta situación habría que tener en cuenta el sistema económico imperante para determinar las funciones y características de la dirección. Nosotros aquí nos limitaremos a mencionar los problemas de dirección en el marco de los países americanos los cuales necesitan incrementar la disponibilidad, capacitación y orientación de sus recursos directivos para lograr avanzar dentro del proceso de desarrollo en que están empeñados.

La bibliografía ha sido abundante desde el planteamiento inicial hecho por Schumpeter (12). Este estudia al empresario como una noción estrechamente ligada al desarrollo económico. Para él el desarrollo es el resultado de la innovación; se determina por la introducción de nuevas combinaciones que rompen el equilibrio del sistema. El empresario para Schumpeter sería el elemento que pondría en marcha nuevas combinaciones, el innovador, el verdadero motor del proceso de desarrollo. Pero este autor reduce su concepto pues dice que se es tal "cuando se llevan efectivamente a la práctica nuevas combinaciones y que ese carácter se pierde en la medida en que se ha puesto en marcha el negocio". Por un lado esta definición incluye no sólo a los hombres de negocios independientes sino también a aquellos que realicen la misma función: directores, consejos de administración, etc., y por otro lado excluye a los que se limitan a explotar negocios establecidos.

Este enfoque ha sido sostenido por unos y criticado por otros, lo que no viene al caso destacar aquí.

Comparativamente con esta posición podemos señalar la de Harbison y Myers (13) quienes en su tratado se ocupan de todo el proceso de la dirección y consideran que: "la dirección de las organizaciones industriales comprende a los creadores de la organización, a los directores, superiores, a los directivos intermedios, a los supervisores y al personal técnico y profesional". Destacan entre todos al "creador de la organización" (organization builder) que puede ser el propietario del negocio, un director profesional o un funcionario gubernamental. Se refieren a él de esta manera: "su función es la de establecer las condiciones en que los otros miembros de la dirección pueden conseguir sus propios fines personales, al desempeñar las tareas que se les asigna en la organización para que ésta consiga sus objetivos".

---

(12) Joseph A. Schumpeter — "Teoría del desarrollo económico" Fondo de Cultura Económica — México — 1957 — págs. 84 a 103.

(13) Obra citada — Cap. 1 — pág. 16.

Existe un cierto paralelismo con el planteamiento de Schumpeter, pero lo fundamental es que en su concepto, el papel del "creador de la organización" no se reduce solamente a la innovación inicial sino que cubre también las etapas sucesivas del desarrollo de la organización. De esta manera va a ser la persona capaz de coordinar e impulsar las actividades de los demás.

Parece evidente la importancia de este personaje llámese empresario, creador de la organización, director, etc., como un agente relevante en la promoción del cambio económico y social.

Esto nos amplía las miras que habíamos considerado hasta ahora que eran las relativas al volumen de recursos directivos, acceso a la posición directiva y formas de autoridad como requisitos a tener en cuenta por los países en proceso de desarrollo. Cabe ahora, de acuerdo a la importancia que se le asigna, considerar al liderazgo directivo desde otro punto de vista, complementario de los anteriores, cual es el de las actitudes básicas y móviles de los hombres de negocios y directores de empresa. De esta forma se podría obtener una caracterización psico-sociológica que es fundamental como antecedente de cualquier tipo de planificación que se intente. Por otra parte se ha comprobado que la velocidad y dirección del desarrollo económico van a estar determinados en gran parte por estos móviles y actitudes básicas.

En este sentido se nota una incipiente corriente de investigaciones tendientes a determinar las principales actitudes y móviles que rigen el movimiento de los negocios. El informe antes mencionado de CEPAL es uno de esos intentos que reúne la experiencia de cuatro países latinoamericanos. Por otra parte existen estudios de actitudes administrativas en Chile y otros países de América realizados por el Dr. Albert Lauterbach (14).

Ambos trabajos se realizaron en base a cuestionarios del tipo llamado de actitudes y opiniones, lo que debe tenerse en cuenta al tomarse los datos de estas encuestas, pues puede haber cierta distorsión entre las opiniones emitidas y la conducta real de las personas encuestadas. Por otra parte las encuestas se realizaron entre gerentes y jefes de empresas de determinado volumen, lo que en algún sentido puede hacer que no constituyan una muestra científica del universo investigado.

En los trabajos de CEPAL se obtuvieron datos en grandes rasgos sobre los siguientes aspectos: a) orígenes nacionales y sociales y movilidad ocupacional; b) educación y carrera ocupacional; c) formas de alcanzar la posición ejecutiva; d) definición de las funciones y aspectos de la mentalidad de los empresarios; e) relaciones con el Estado y sindicatos; f) el empresario y el desarrollo económico.

En el estudio del Dr. Lauterbach se incluyeron los siguientes aspectos: a) la adopción de decisiones administrativas; b) la selección del personal directivo; c) objetivo principal de la administración o gerencia; d) fuentes y planes de inversiones; e) escasez de capital; f) satisfacciones y tropiezos de la actividad administrativa; g) productividad; h) la gerencia vista por los trabajadores, según la gerencia; i) rasgos culturales y k) efectos de la política estatal e intervención del Estado.

---

(14) Albert Lauterbach — "Las actitudes administrativas en Chile" Santiago 1960 — Instituto de Economía — Universidad de Chile.

Ambos estudios suministraron datos muy interesantes que por su extensión no vamos a citar todos aquí, pero que son dignos de tenerse en cuenta. Nos referiremos solamente a algunos aspectos de mayor interés.

En primer lugar, relacionado con la conformación del grupo empresarial se destaca la elevada proporción de extranjeros dentro del grupo considerado. En la Argentina alcanza al 29% de la muestra, en Colombia al 41% y en Chile 48%. Este fenómeno está relacionado con el problema de la capacidad empresarial que existe en nuestros países que muestra un menor desarrollo en los naturales que en los extranjeros. Esta situación se extiende a los descendientes de la primera generación y un ejemplo claro lo tenemos en Chile donde dentro del grupo de empresarios nacionales el 54% son hijos de extranjeros. La importancia de esto resulta obvia pues nos está mostrando una marcada escasez de empresarios nacionales lo que puede representar un obstáculo muy serio para la expansión industrial que implica el desarrollo económico.

En segundo lugar otro fenómeno que se destaca y que ya citamos al hablar del acceso a la posición directiva es el de la gran proporción que existe de empresarios que ocupan dicha posición por ser propietarios de la empresa o integrantes del grupo familiar. O sea que la dirección patrimonial es la que predomina todavía en estos países americanos y la dirección profesional recién empieza a desarrollarse.

En tercer lugar respecto al papel empresarial la encuesta presentó varios tipos para que el entrevistado se autoclasificara. Los resultados obtenidos son los que se detallan en el siguiente cuadro:

*Autoclasificación por tipos empresariales (15) (Porcentajes)*

<i>Tipos</i>	<i>Argentina</i>	<i>Colombia</i>	<i>Chile</i>
Innovador	20.6	11.1	15.2
Realizador	32.3	42.7	41.3
Organizador	20.6	31.4	21.8
Imitador	14.7	—	4.4
Coordinador	—	8.4	2.1
Financiero	11.7	2.7	4.4
Tradicionalista	—	—	8.6
Otros y sin respuesta	—	2.7	2.1

Este cuadro nos muestra que la mayoría de los empresarios se auto-definen como realizadores, siendo de menor importancia la autodefinición de innovador que era el aspecto fundamental de la definición de Schumpeter.

Pero aquí debemos hacer una aclaración y es que Schumpeter no refiere solamente su concepto de innovador a la función de "crear" o "inventar" sino que lo extiende a "llevar a cabo", "hacer", "poner en práctica". Las invenciones carecerían de importancia económica mientras no son puestas en práctica. De esta manera la autodefinición de la mayoría

---

(15) CEPAL. "El empresario industrial en América Latina". E/CN. 12/ 642, pág. 15.

de los empresarios encuestados como realizadores podría incluirse en el concepto más amplio de "innovación-realización".

También habría que tener en cuenta que la adaptación de las técnicas de países más desarrollados a las condiciones estructurales de los países en proceso de desarrollo puede a veces representar mayores riesgos que la innovación inicial.

En cuarto lugar es necesario conocer cuáles son las metas y satisfacciones del empresario así como los principales inconvenientes o dificultades que encuentran en el desarrollo de las tareas. El conocimiento de estos puntos puede ser muy útil pues en base a lo que se considera como meta y lo que produce satisfacción en el empresario se pueden detectar áreas sensibles y el grado de reacción de las mismas ante cualquier medida incluida en los planes de desarrollo.

Dentro de la encuesta de CEPAL se presentó la siguiente lista para que el encuestado eligiera cuál de estas metas se ajustaba más al objetivo principal de su actividad:

- oportunidad de ayudar a la gente
- seguridad económica
- prestigio social
- riesgo en los negocios
- posibilidad de mandar
- independencia personal.

En Argentina los encuestados señalaron como más importante en su actividad la "seguridad económica" y la "oportunidad de ayudar a la gente" en la misma proporción. El segundo grupo de factores más importantes lo constituyó la "búsqueda de prestigio social" y la "independencia personal".

En Chile aparece como la principal meta buscada la "seguridad económica" siguiendo en orden de importancia la "independencia personal" y la "oportunidad de ayudar a la gente" en un mismo plano.

En la mayoría de las encuestas figura como principal fuente de satisfacción la buena marcha y éxito de la empresa.

A su vez el Dr. Lauterbach (16) analiza las satisfacciones en la actividad administrativa en Chile a través del siguiente ítem de su encuesta: ¿cuáles son las principales satisfacciones de la actividad administrativa? Los resultados fueron los siguientes:

—Las entradas personales	4
—Las utilidades de la firma	6
—Hacerlo frente a un desafío	20
—Las estrechas relaciones con compañeros y asociados	18
—El desempeño mismo del trabajo	33
—Pregunta no aplicable	22
	---
	103

---

(16) Obra citada, pág. 25.

Se determina aquí que una de las principales satisfacciones es la realización del trabajo en sí, es decir que la naturaleza del trabajo ejecutivo resulta importante para muchos y derivan de ello su principal fuente de satisfacción. En segundo lugar tenemos el encarar con éxito el desafío que tal actividad significa y las relaciones con compañeros y asociados.

Respecto a los inconvenientes o molestias derivados de su actividad, en los estudios realizados por los distintos países para la reunión de CEPAL se destaca la incomprendición del personal y problemas con el sindicato. Esto nos está mostrando lo que dijimos al principio en cuanto a la naturaleza de la formación del grupo humano que constituye una empresa. Debido a esto y a que muchas veces nos encontramos en presencia de un mero liderazgo formal es que se producen esas fricciones entre dirigentes y personal lo que, desde el punto de vista de los primeros, aparece como un inconveniente. Pero olvidan que el defecto puede estar en ellos mismos, en su propia incapacidad humana y en su fracaso en hacer compartir al grupo las metas de la organización.

Por su parte el Dr. Lauterbach detecta como principales inconvenientes del trabajo administrativo los factores personales y la competencia excesiva.

En quinto lugar encontramos imprescindible mencionar la posición de la dirección frente al Estado y su manera de intervenir en la vida económica. No se puede negar la importancia del papel que juega el Estado en muchos países y sobre todo en los países de América Latina. Así por ejemplo vamos a verlo en muchas ocasiones interviniendo en el mercado y en el nivel de precios. Por otra parte dada la insuficiencia del ahorro y crédito privados, la capacidad crediticia del Estado es fundamental, no sólo a los efectos de obviar la incapacidad privada sino también a los efectos de ejercer un control selectivo del crédito, orientándolo hacia aquellas actividades que proporcionan un producto social mayor y que encuadran dentro de los planes de desarrollo. Por último el Estado dispone de una serie de mecanismos para otorgar otras facilidades y beneficios.

Cabe aquí referirse a la actitud general frente a la intervención estatal y no a opiniones referentes a algunos aspectos de aplicación de una determinada política lo que, por ser muy diferentes en los distintos países y puestas en práctica con distinto éxito, nos llevan a encontrar opiniones dispares.

A este respecto la mayoría de las personas entrevistadas parecen coincidir en que la ingerencia del gobierno en los negocios tiende a desalentar la iniciativa privada. Ello no quiere decir una actitud hostil hacia la planificación económica sino todo lo contrario. La planificación a largo plazo para muchos es imprescindible para asegurar condiciones estables en las cuales se pueda desarrollar la iniciativa privada. El Estado sólo debería explotar aquellas áreas hacia las cuales no se orienta la actividad privada.

Estas actitudes hacia la intervención del Estado y la planificación como un requisito indispensable para asegurar un camino despejado hacia el desarrollo económico deben ser analizadas detenidamente y ver si los entrevistados poseen el conocimiento necesario de lo que ello significa y las medidas que pueden tomarse, a los efectos de evaluar correctamente sus actitudes.

De esta manera podríamos enumerar otras conclusiones extraídas de estos estudios que revisten importancia para la formación de una idea clara sobre las actitudes y móviles actuales de los dirigentes de empresa. Pero nuestro propósito era mostrar sólo algunos ejemplos de la importancia de las conclusiones que se pueden derivar de los estudios que hemos mencionado. A su vez que, si el desarrollo económico se puede lograr planificando la actividad de un país, es imprescindible saber cómo reacciona el sector privado y para ello debemos valernos de todos los medios técnicos necesarios para conocer las actitudes y móviles de las personas que ocupan cargos dirigentes, así como los factores psicológicos y sociológicos que pueden determinar el surgimiento o cambio de esas actitudes. Se eliminaría así uno de los errores más frecuentes en que se ha incurrido repetidamente al intentar la aplicación de medidas económicas en países latinoamericanos.

Desgraciadamente esto se demostró sobre el terreno comprobándose que se estaba partiendo de ciertos supuestos sobre la reacción del sector privado que no se ajustaban a la realidad; que si bien estas medidas habían dado resultado en otros países, aquí se estaban dando otras condiciones que no se investigaron previamente lo que llevó al fracaso muchos buenos intentos por haber sido programados desde un plano meramente teórico.

### III) CONCLUSIONES

El estudio del liderazgo se ha venido destacando de una manera cada vez más evidente. Ello se debe a que el hombre en la mayoría de sus actividades actúa en grupos y a través de ellos él va a estar en interacción y bajo la influencia de múltiples líderes. De esta manera cuando nos referimos al individuo dentro de una organización industrial lo vamos a encontrar integrando un grupo y este grupo será influído por: capataces, supervisores, jefes, gerentes, directores, presidentes, etc.

Hemos visto las múltiples determinantes que acompañan la aparición del líder y la importancia de éste en la fijación de los objetivos y metas del grupo así como en la formación de una ideología y una determinada estructura del mismo.

Concomitantemente la empresa constituye una organización social que se relaciona con otras empresas y organizaciones sociales por lo que es de suma importancia el estudio del liderazgo en los niveles superiores de la organización ya que es un elemento que va a determinar en muchas circunstancias cómo se integra su organización social en el sistema económico y social de un país. Por lo tanto su comportamiento se constituye en una variable importante a tener en cuenta en la formulación de planes y programas, lo que en muchas ocasiones no se ha valorado en sus verdaderos alcances llevando al fracaso diversas iniciativas de acelerar el desarrollo de algunos sectores de la economía.

Nuestra principal inquietud ha sido la de destacar esta circunstancia y en base a ello resaltar la urgencia en avanzar en el estudio de los recursos directivos con que cuenta un país. Naturalmente nos inclinamos hacia la realidad de los países latinoamericanos en los que se da la circunstancia de que el poco desarrollo de la dirección de empresas puede llevar a un estrangulamiento en el proceso de desarrollo económico en que se encuentran.

El primer gran problema que surge es el de contar con recursos directivos en cantidad y calidad suficiente. Esto se ve corroborado por la experiencia de los países ya industrialmente desarrollados que han hecho grandes inversiones en la formación de personal directivo. En los países en vía de desarrollo se hace evidente que al lado de la acumulación de capital productivo se debe considerar también la creación de una cantidad mínima crítica de recursos directivos para poder iniciar lo que se ha denominado el "despegue hacia el crecimiento autosustentado".

Frente a una situación deficitaria en cuanto a recursos directivos capacitados se puede recurrir a varios caminos que no son excluyentes entre sí, sino que sería conveniente que contribuyeran conjuntamente a alcanzar el nivel mínimo crítico que mencionábamos. Estos caminos pueden ser: a) obtener recursos directivos provenientes del extranjero ya sea acompañando la inversión de capitales o contratados directamente; b) adiestramiento de nacionales en el extranjero y c) creación de recursos directivos en el país.

El primer camino es evidentemente el más rápido, pero sólo debería utilizarse en las primeras etapas de la industrialización ya que pesan en forma desfavorable los objetivos particulares de las empresas extranjeras y el elevado costo que representa la contratación de los expertos necesarios. Frente a estos inconvenientes surge como ventajoso el adiestramiento de nacionales en el extranjero, aprovechando tanto las instituciones educativas como la experiencia de los países desarrollados. Este camino es también una solución transitoria pues mantener un programa de esta naturaleza es muy costoso y no puede cubrir la demanda total de un país.

Vemos que estas soluciones que detallamos sólo pueden ser un recurso de emergencia y transitorio y que el verdadero camino para lograr la formación de los recursos humanos necesarios es el tercero, o sea la creación de recursos directivos en el propio país. Aquí es donde toma importancia el papel que asume el aparato educativo y de formación profesional.

Este aspecto al cual nos referimos es sólo una parte de la relación más general que existe entre desarrollo y educación. Aceptada la necesidad del desarrollo, la educación contribuirá a él de múltiples maneras, una de las cuales es la de formar elementos altamente capacitados en la dirección de empresas, tanto del punto de vista técnico como del humano. Se destaca aquí la relevancia del papel de las Universidades y Escuelas Técnicas así como de otras instituciones públicas o privadas en la creación de personal técnico y directivo.

En los países en proceso de desarrollo existen limitaciones derivadas del porcentaje de la renta nacional que es posible dedicar a la educación sin disminuir otras inversiones que pueden comprometer el proceso mismo de desarrollo. De aquí que surja con mayor fuerza la necesidad de una planificación del esfuerzo educativo pues la inversión realizada debe dar los resultados más convenientes y acordes con las exigencias de la etapa de desenvolvimiento en que se encuentra el país.

La responsabilidad de la Universidad es doble, porque se comprueba que en los países latinoamericanos las demandas de la población universitaria se inclinan por factores tradicionales, de prestigio social, etc. hacia

las carreras que se consideran de mayor status, notándose deficiencia en aquellas básicas para la producción de un país, desembocando en un nuevo "cuello de botella" en el proceso de desarrollo. Aunque la causa de la deficiente distribución de la población estudiantil no reside en la Universidad misma, se pueden tomar medidas en los niveles inferiores para orientar a los estudiantes hacia las carreras o técnicas que el país necesita.

Pero no basta la formación teórica de recursos humanos para asegurar su éxito, sino que el ejercicio de la función y el adiestramiento en el campo son también fundamentales. En este aspecto la responsabilidad se traslada al nivel de la empresa y en la medida en que la actual dirección delegue racionalmente la autoridad y dé oportunidades de intervenir a elementos nuevos en asuntos de importancia, va a contar en el futuro con dirigentes capacitados para ocupar su lugar.

Considerada ya la parte referente a la creación de una cantidad mínima crítica de recursos directivos capacitados y vistos los distintos caminos para poder alcanzarla, podemos decir que nos encontramos frente al otro gran problema cual es el de conocer cuáles son las actitudes y móviles del liderazgo a nivel directivo y cuáles son los factores que influyen en su formación y cambio.

A este respecto hemos visto que podemos destacar como lo hemos hecho en la segunda parte de este trabajo el acceso a la posición directiva, la dirección en la estructura de la organización y las actitudes y móviles de la dirección.

En lo que se refiere al acceso a la posición directiva es necesario su conocimiento para poder determinar cómo se conforma la clase dirigente, lo que nos va a proporcionar ayuda invaluable para interpretar finalmente sus actitudes y móviles. De los estudios realizados se desprende que en muchos países latinoamericanos las posiciones directivas, en su mayoría, se encuentran en manos de los propietarios y representantes familiares. A su vez la dirección profesional caracterizada por el predominio de la capacidad técnica, el conocimiento de la organización, la experiencia, etc. recién está mostrando un naciente desarrollo a medida que desplaza a la dirección patrimonial y política. Esto se debe a la creciente complejidad del aspecto técnico y a la aparición de organizaciones en gran escala que trae aparejado el proceso de industrialización.

En cuanto a la dirección en la estructura de la organización importa desde el punto de vista de que la eficiencia de la tarea directiva no depende sólo de las personas que integran la jerarquía sino también de las características de la autoridad que las liga.

La decisión respecto al grado de centralización o descentralización de la autoridad va a estar condicionada por múltiples factores, pero se ha podido comprobar una cierta tendencia hacia una forma descentralizada de organización como medio de lograr la máxima eficiencia. En esta decisión va a pesar en gran medida la forma como está compuesta la dirección estableciéndose una relación estrecha con el camino de acceso a la posición directiva y ambas van a ser antecedentes fundamentales en la formación de las actitudes de la dirección.

Finalmente las investigaciones sobre actitudes básicas y móviles de los hombres de negocios y directores de empresa, tienen que ocupar en la actualidad un lugar destacado en cualquier país que intente planificar y programar su desarrollo. Su importancia radica en que va a permitir una caracterización psico-sociológica del liderazgo a nivel directivo lo que es indispensable para entender y en cierto grado anticipar el comportamiento de sectores importantes de un país.

Este enfoque ha determinado que el estudio del liderazgo a nivel directivo, ya sea propietario, director o gerente se aparte del tratamiento puramente económico para ser estudiado también por otras disciplinas humanas como la Sociología y la Psicología Social. A este respecto el avance ha sido sensible pues se ha comprobado que la velocidad y dirección del desarrollo económico y social van a estar determinados en gran parte por estos móviles y actitudes básicas.

Se han señalado en el apartado respectivo algunos ejemplos de la importancia de las conclusiones extraídas de los estudios realizados sobre este aspecto en algunos países de América Latina. Es evidente que esta es una primera aproximación y que se debe seguir profundizando en este campo, utilizando todos los medios científicos y técnicos necesarios para poder conocer las actitudes y móviles de los líderes directivos, así como los factores que afectan el surgimiento y cambio de las mismas.

Los estudios de esta naturaleza son muy delicados debiendo estar en manos de expertos y seguir procedimientos racionales a fin de evitar toda distorsión. No se debe olvidar que si bien las actitudes nos pueden ayudar a la comprensión y predicción de acciones, su medición debe reunir los requisitos de validez y confiabilidad necesarios. En este campo la técnica más utilizada es la de encuestas por lo que en ellas las preguntas deben ser el resultado de un estudio cuidadoso a los efectos de eliminar algunos errores tales como: efecto de la medición sobre los entrevistados, evaluación incorrecta de actitudes por no detectar antes si el sujeto tiene o no actitud sobre determinado aspecto, etc.

Resumiendo, podemos afirmar:

1) Que los países en proceso de desarrollo deben, concomitantemente con la acumulación de capital productivo, desarrollar una cantidad mínima de recursos directivos capacitados, destacándose el papel importante del sistema educativo y de formación profesional como también la responsabilidad de las mismas empresas en proporcionar adiestramiento a su personal con aptitudes adecuadas.

2) No basta solamente con contar con los recursos humanos necesarios, sino que además es preciso conocerlos. Si uno de los medios de alcanzar el desarrollo es planificando y programando, es indispensable para ello conocer las actitudes y móviles del sector privado, a través de sus líderes directivos, a fin de poder comprender su comportamiento actual con sus condicionantes psico-sociológicas y a su vez predecir con alguna aproximación su comportamiento futuro.

Procediendo de esta manera se puede lograr una planificación apoyada sobre bases reales lo que puede asegurar, con las limitaciones lógicas, su éxito en conseguir los objetivos y metas deseadas.