



Carisma



Liderazgo. Conceptos.

Liderazgo carismático

- **Carisma**: del griego, significa “don”” (Conger & Kanungo, 1987).
- **Weber** lo define como:
 - *“cierta cualidad individual por la que se es considerado extraordinario y se le trata como si fuera sobrehumano, o al menos con poderes o cualidades específicamente excepcionales”*
- **Carisma puro**:
 - Viene generado por el comportamiento del líder.
- **Carisma rutinario**:
 - Viene de la posición formal o hereditaria que el individuo ocupa



Concepto de Carisma

La concepción clásica de Carisma parte de Weber, ***“Carisma es una cualidad de una persona individual por virtud de la cual está dotado con cualidades y poderes sobrehumanos y excepcionales”***

El Liderazgo carismático genera una lealtad intensa, pasión y devoción por parte de los seguidores que ofrecen una obediencia ciega al líder

R. House especifica tres grupos clave de datos:



Características

Dominancia
Autoconfianza
Necesidad de influir
Convicción moral

Conductas

Servir de ejemplo
Construir imagen
Articular metas
Demostrar expectativas y confianza en los seguidores

Impactos en los seguidores

Generación de autoestima
Aceptación de metas propuestas
Sentimiento de potenciación

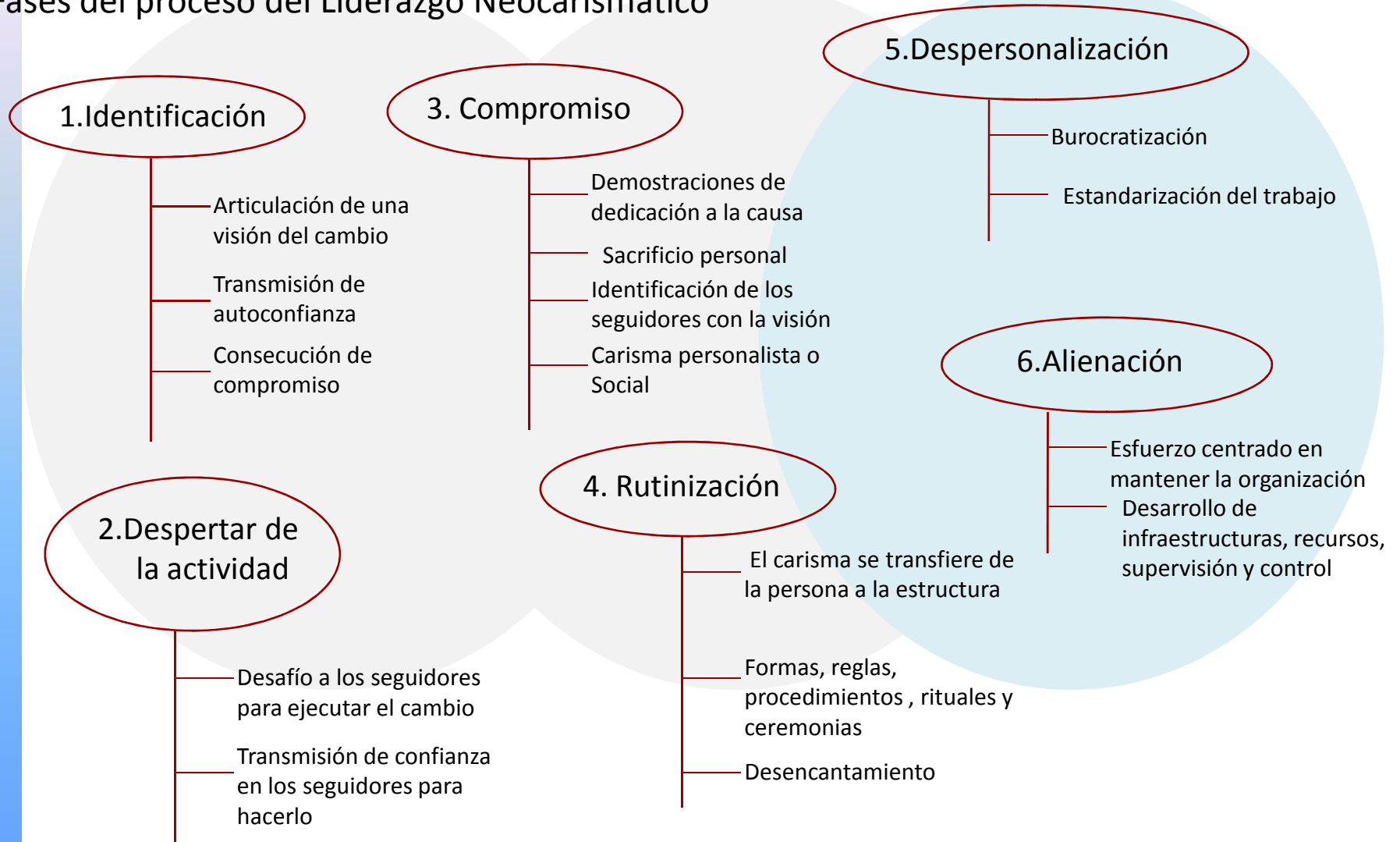


Liderazgo carismático (Weber,1947)

- Sociedad tradicional:
 - Leyes no escritas; poder heredado (reyes, familias)
 - » (S.A. con control familiar Ford, Fiat, Santander, Banesto)
- Sociedad legal-racional:
 - Autoridad debido al puesto
- Sociedad carismática:
 - Autoridad emana de las características “ejemplares”
 - Se asocia a veces autoridad con poder divino.
 - El líder viene de márgenes de la sociedad
 - Los lideres se generan en tiempos de cambio social
 - Resultado de revolución contra la tradicional o legal-racional
 - La sociedad carismática suele ser corta en tiempo (revolución)
 - Los líderes deben proteger su imagen para parecer superhumanos

Liderazgo Neocarismático (Años 80-Actualidad)

Fases del proceso del Liderazgo Neocarismático



Liderazgo Neocarismático (Años 80-Actualidad)

Presenta dos perspectivas: la psicológica y la sociológica:

Elementos claves del modelo neocarismático:

- **Condiciones sociales:** Modelo que surge en tiempos de crisis.
- **Conductas genéricas de los líderes carismáticos:** articulan metas y valores, demuestran confianza, transmiten una imagen positiva, piden riesgos y sacrificios.
- **Características de la personalidad:** posesión de una capacidad inusual de experimentar pasión, extraordinaria autoconfianza, persistencia, determinación, optimismo.
- **Motivación:** Alta necesidad de poder, baja necesidad de afiliación y preocupación por el uso moral del poder.
- **Efectos del líder sobre los seguidores:** les libera de la sensación de estrés y alienación. Transforman estructuras organizativas, culturas, modelos para adaptarlas a los nuevos contextos
- **Procesos motivacionales:** Generan fe en un mejor futuro, incrementa las expectativas de realización, incrementa la autoestima y la confianza de los seguidores, crea compromiso personal,





Teoría de la atribución

- El liderazgo es simplemente una atribución que la gente formula respecto a otros individuos
- La gente percibe a los líderes como personas inteligentes, con personalidad extrovertida, muy hábiles para expresarse verbalmente, con energía, comprensión y diligencia.
- Un líder con alta estructura inicial y con alta consideración, es consistente con las atribuciones de lo que significa ser buen líder.
- Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente positivo o negativo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño.
- Las personas atribuyen generalmente la eficacia de los líderes, a su consistencia y a que no tienen dudas cuando toman decisiones
»
- La gente se identifica con un líder heroico, porque lo percibe como alguien que toma una causa difícil o impopular y gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.



Liderazgo carismático (revisiones)

- **El liderazgo carismático solo puede ocurrir en crisis**
 - » (Blau, 1963; Chinoy, 1961; Wolpe, 1968)
- **Para que se reconozcan las cualidades del líder, el entorno tiene que ser tal que los seguidores reconozcan las mismas)**
 - » (Friedland, 1964; Gerth y Mills, 1946; Kanter, 1972)
- **El liderazgo viene de las cualidades del líder, no de la situación**
 - » (Tucker, 1968; Dow, 1969)
- **El liderazgo depende sólo de las reacciones de los seguidores**
 - » (Clark, 1972,;Downton, 1973; MARcus, 1961;Shils, 1965)

Liderazgo carismático/transformacional (Nuevas teorías)

- 1) Estadios de liderazgo carismático: (Conger y Kanungo, 1998 McGill University):
 - » Evalúan situación actual y problemas con status quo.
 - » Elaboran una visión para cambiar el status quo; supone un reto, insatisfacción con status quo y una motivación al cambio
 - » Construyen confianza en la visión mediante:
 - » Ejemplo personal, toma de riesgos, compromiso con la visión.
 - » Tienen una meta ideal que luchaban por alcanzar (su visión),
 - » Fuerte compromiso con su meta,
 - » Se les percibe como originales, auténticos o no convencionales,
 - » Son asertivos y confían en sí mismos (autoconfianza),
 - » Tienen habilidad para articular y comunicar su visión,
 - » Fuerte convicción.-
 - » Se les identifica como agentes de cambio
 - » Son sensibles al ambiente (realistas y conscientes del entorno).



Liderazgo carismático/transformacional

(Nuevas teorías)

- 2) Teoría de House: (House, 1977; House y Shamir, 1993; Shamir, House y Arthur, 1993)
 - » Alcanzar resultados mediante cambio del concepto propio de los seguidores
 - » Motivan seguidores al cambiar la percepción del trabajo
 - » Ofrecen una visión atractiva del futuro
 - » Desarrollan una identidad colectiva/tarea.
 - » Aumentan la seguridad en alcanzar el objetivo/tarea.
- **Robert House** identificó tres características:
 - » Confianza muy elevada en sí mismos,
 - » Dominio
 - » Fuertes convicciones en sus creencias

Conductas del líder carismático

- **1.) Establecer una visión común acerca del futuro.**
 - “Futuro realista, creíble, atractivo para la organización”.
 - Burt Namus, una visión “correcta” es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común.
 - Una visión “errónea” puede causar graves daños a la organización.
- **2.) Dos componentes clave:**
 - Crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
 - Expresan públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.
- **3.) El mismo se constituye en modelo de roles.**
 - A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión.



Liderazgo carismático (Weber, 1947)

Teoría de Weber en 5 elementos:

1. Una persona extraordinariamente dotada,
2. Una situación de crisis social o situación de desesperación.
3. Un conjunto de ideas que generan una solución radical a la crisis
4. Conjunto de seguidores atraídos al líder que creen tiene poderes “trascendentes”
5. Validación de los dones extraordinarios de la persona a través de éxitos repetidos.

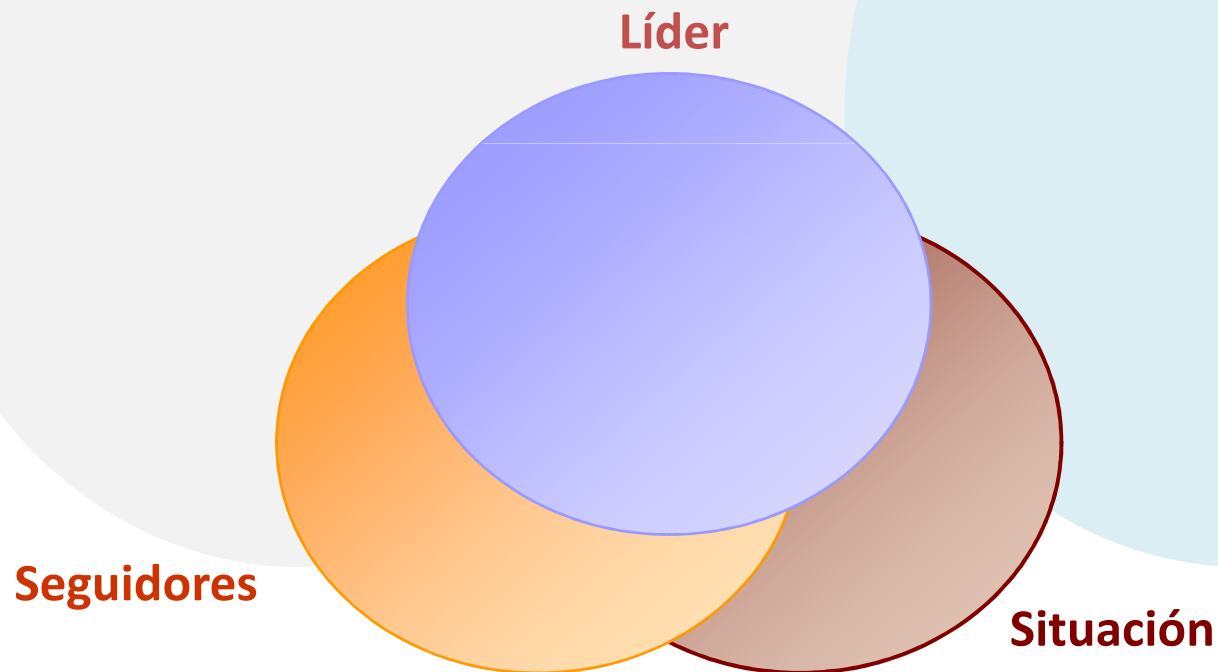
Ciclo social de Weber

- **Sociedad tradicional:**
 - Leyes no escritas; poder heredado (reyes, familias)
 - » (S.A. con control familiar Ford, Fiat, Santander, Banesto)
- **Sociedad legal-racional:**
 - Autoridad debido al puesto
- **Sociedad carismática:**
 - Autoridad emana de las características “ejemplares”
 - Se asocia a veces autoridad con poder divino.
 - El líder viene de márgenes de la sociedad
 - Los líderes se generan en tiempos de cambio social
 - Resultado de revolución contra la tradicional o legal-racional
 - La sociedad carismática suele ser corta en tiempo (revolución)
 - Los líderes deben proteger su imagen para parecer sobrehumanos

Liderazgo carismático. Cuestiones clave

¿Dónde reside el liderazgo carismático?

- ¿Es resultado del contexto social donde está el líder?
- ¿De las cualidades del líder?
- ¿De la fuerte relación líder-seguidores?



Liderazgo carismático. Tipos

- **Carisma puro:**
 - Viene generado por el comportamiento unipersonal del líder.
- **Carisma rutinario:**
 - Viene de la posición formal o hereditaria que el individuo ocupa

	Ideological	Charismatic	Mixed
<u>Socialized</u>	Charles de Gaulle George Marshall John L. Lewis Margaret Thatcher Michael Collins Eleanor Roosevelt Mohandas Gandhi Ronald Reagan W.E.B. Du Bois Woodrow Wilson	Edward R. Murrow F.D. Roosevelt Fiorello H. LaGuardia Henry Ford John F. Kennedy Jomo Kenyatta Sam Rayburn Samuel Gompers Winston Churchill J.P. Morgan	Abdel G. Nasser Douglas MacArthur Emma Goldman General Tito Harry S. Truman Indira Gandhi Jwame Nkrumah Martin Luther King, Jr. Susan B. Anthony Theodore Roosevelt
<u>Personalized</u>	Che Guevara Deng Xiaoping Francisco Franco J.D. Rockefeller Joseph McCarthy Vladimir Lenin Leon Trotsky Mao Zedong Warren Harding Joseph Stalin	Benito Mussolini Idi Amin J. Edgar Hoover Jim Bakker Francois Duvalier (Doc) Manuel Noriega W.C. Westmoreland Neville Chamberlain Huey Long Nicolae Ceausescu	Ho Chi Minh Adolph Hitler Ferdinand Foch Fidel Castro Georges Clemenceau Juan Peron Malcom X Wilhelm II William Jennings Bryan William Randolph Hearst

Liderazgo Neocarismático (Años 90-Actualidad)

UTILIDAD

- La investigación ha demostrado su utilidad práctica y la generación de resultados demostrables
- Es un modelo actual y diario de Liderazgo
- Se ha demostrado que se puede llevar a cabo en tiempos no de crisis y en organizaciones formales
- Influye positivamente en los estados afectivos de los seguidores y en la mejora del rendimiento organizativo

FORTALEZAS

- La investigación ha demostrado que es un modelo de liderazgo efectivo que consigue resultados
- Genera contextos de significado y de motivación para los seguidores
- Tiene una considerable tendencia de empujar a los seguidores hacia el objetivo propuesto

DEBILIDADES

- Debe trabajar más las condiciones que afectan a la rutinización del liderazgo.
- Se debe trabajar más sobre los procesos de influencia subyacente de los líderes.
- Existe un énfasis excesivo en los procesos bilaterales (diádicos)
- Poca especificación de condiciones facilitadoras
- Puede generar dependencia