

**Universidad de Puerto Rico**  
**Recinto de Río Piedras**  
**Cuaderno de Investigación en la Educación, número 11 , diciembre 1997**  
**Centro de Investigaciones Educativas**  
**Facultad de Educación, Río Piedras**

**Norma Iris Meléndez de León**  
**Estudiante**  
**Programa Doctoral**  
**Universidad de Puerto Rico**  
**Recinto de Río Piedras**

**Liderazgo Carismático**

En el quehacer diario se observan líderes persuasivos, inteligentes, vendedores de ideas que pueden convencer a las personas que les rodean. Este tipo de líder se conoce como líder carismático. El origen del concepto carisma se le atribuye a Max Weber y su uso fue limitado a las Ciencias Sociales por los desacuerdos surgidos acerca de su definición y aplicación (Dow, 1969). Según Weber, la autoridad carismática existe cuando un individuo reclama poderes excepcionales, sobrenaturales o sobrehumanos y es reconocido por los demás como una razón válida para su participación en un programa de acción en el que se busca remediar problemas extraordinarios o garantizar el éxito de medidas extraordinarias.

Marcus (citado por Dow, 1969) afirma que la esencia del líder carismático descansa en la creencia que éste alimenta en los demás de poder controlar las fuerzas de la historia y realizar todos sus objetivos trascendentales. Siguiendo este patrón, Hitler, Churchill y De Gaulle fueron capaces de inspirar en sus seguidores la convicción de que ellos eran los maestros de la historia y que ésta seguiría su rumbo mientras ellos continuaran como protagonistas.

Machan (1989) define carisma como un magnetismo intenso que alcanza a las personas a un nivel emocional no racional, inspirándolos a esforzarse lo cual va más allá de las normas de la vida ordinaria. Según Greeves (1988), el carisma es la preconcepción que las personas tienen sobre otra persona fundamentada solamente en su apariencia física o en su fama. Por otro lado, Conger (1989) percibe al líder carismático como el responsable del proceso de mover una organización del estado existente a un estado futuro a través de cuatro etapas:

Primera etapa - Detección de oportunidad y formulación de una visión. Los líderes son sensitivos a las necesidades de los miembros de la organización, ven las diferencias de la situación existente y formulan una visión estratégica individualizada.

Segunda etapa - Articulación de la visión. Los líderes carismáticos comunican su visión.

Tercera etapa - Construcción de confianza en la visión. Se logra a través de la toma de riesgos, peritaje y autosacrificio por parte del líder.

Cuarta etapa - Realización de la visión. Los líderes carismáticos generalmente difieren de otros a causa del uso del ejemplo personal, modelaje, utilización de tácticas

poco convencionales y el uso de las prácticas de motivación para demostrar que la visión puede realizarse.

Muchos de los empresarios de los años 90 han sido líderes carismáticos. Por ejemplo: Mary Kay Ash; de los cosméticos Mary Kay; Ross Perot de Electronic Data System; Donald Burr de People Express; Fred Smith de Federal Express; Lee Iacocca de la Chrysler; Steven Jobs de Apple Computer y Arch McGill de AT&T. Todos ellos comparten una característica, son guiados por una visión (Conger, 1989).

Según Conger (1989), una visión es una imagen mental conjurada por el líder que evoca un estado altamente deseable en el futuro de la organización. Esta se dirige a la satisfacción de necesidades de alto orden y a través de ella se incorpora el sentido de pertenencia de los empleados en los objetivos de la organización. Es simple y no está articulada con un número de objetivos estratégicos y medición cuantitativa. No se enfoca en la planificación de objetivos y raramente en ella se mencionan los por cientos en el mercado.

Con el propósito de articular esa visión es necesario que el líder carismático no sólo posea la capacidad para reconocer las oportunidades importantes en el ambiente que lo rodea, sino que también posea la habilidad de describir esas oportunidades de manera que sean significativas para los miembros de la organización. En sus descripciones, el líder carismático utiliza metáforas, analogías e historias de la organización. Además, adapta el lenguaje de acuerdo con las características de la audiencia a la que se dirige.

Debido a su creatividad, inspiración, poca convencionalidad y visión, los líderes carismáticos son un recurso potencial de enorme transformación para la organización. Para que ocurra esa transformación es necesario que éste posea las destrezas de persuasión e inspiración esenciales para motivar el cambio en una organización. Es por esto que los líderes carismáticos son predicadores capaces de atraer discípulos hacia su visión.

El líder carismático ejerce el poder a través de la persuasión verbal, excitación emocional y experiencia vicaria. Si estos líderes se manejan bien, pueden ser de gran ayuda para las organizaciones que buscan adaptarse a ambientes cambiantes porque retan las fuerzas que impulsan las revisiones de visión estratégica y pueden ser una inspiradora fuerza de trabajo. Esto es sumamente importante para el líder carismático ya que el éxito es lo que valida su carisma de líder y afirma sus habilidades extraordinarias.

Kouzes y Posner (1989) describen al líder carismático como más animado que los demás líderes, sonríen más, hablan más rápido, pronuncian las palabras con más claridad y mueven su cabeza y cuerpo frecuentemente al hablar. Además, están más dispuestos a tocar a los demás al saludarlos.

### **Perfil del líder carismático**

Cuando se desea explicar porqué un líder en particular tiene un efecto magnético en las personas, usualmente lo describimos como carismático. El líder carismático posee unas características que lo diferencian de los demás líderes:

- Creativo
- Inspirado
- Visionario

- Arriesgado
- Impaciente
- Buen comunicador
- Decidido
- Persuasivo
- Oportunista
- Egocéntrico

Conger (1989) llevó a cabo un estudio durante los años 1984-85 con el propósito de comparar un grupo de ejecutivos de negocios descritos como carismáticos con otro grupo de ejecutivos descritos como no carismáticos. Mediante los datos recopilados, Conger desarrolló el siguiente perfil de los líderes carismáticos:

- Son agentes de cambio por vocación.
- Tienen un alto sentido de insatisfacción con el "status quo".
- Aparentan estar siempre descontentos y en busca de nuevas oportunidades
- Son impulsivos sobre el cambio y andan en busca de reformas grandes
- Poseen la habilidad para resolver imprevistos y motivar el cambio a través de una visión estratégica.
- En su deseo de generar cambios, frecuentemente antagonizan con las fuerzas que representan el "status quo".

### **Perfil de los seguidores del líder carismático**

Además de desarrollar el perfil del líder carismático, Conger desarrolló el siguiente perfil para los seguidores de los líderes carismáticos:

- Son fácilmente moldeables y persuadidos por un líder fuerte porque son de carácter débil y dependiente.
- Son "absorbidos" por el líder porque éste posee lo que a ellos les falta; autoconfianza y convicción.
- Trabajan arduamente para ganar la aprobación y respeto del líder.
- Son más seguros que los seguidores de líderes no carismáticos.
- Trabajan mayor número de horas.
- Encuentran su trabajo más significativo.
- Tienen más confianza en sus líderes.
- Su ejecución es mayor que la de los seguidores de los líderes no carismáticos

Con el propósito de explicar estas conductas de los seguidores del líder carismático se han desarrollado dos hipótesis. La primera se fundamenta en la teoría de Freud sobre el ego. De acuerdo con esta teoría, los seguidores están deseosos por resolver el conflicto entre ¿quiénes son? y ¿qué les gustaría llegar a ser? Tratan de resolver este conflicto sustituyendo al líder por el ideal y convirtiéndolo en el ideal de su ego. La segunda está fundamentada en la psicología social y en las investigaciones organizacionales. Se explica que los seguidores son atraídos hacia el líder por su identificación con sus habilidades. Según Conger, las cualidades del líder, su visión estratégica, su poca convencionalidad, su dinamismo y su habilidad para motivar aparentan ser tan extraordinarias que los seguidores son naturalmente atraídos hacia ellos.

## **Conclusiones e implicaciones relacionadas con el líder carismático**

No existe un solo tipo de temperamento o personalidad carismática. No obstante, existe un fenómeno carismático que puede ser teorizado y empíricamente se puede aislar como una forma independiente de autoridad. Básicamente involucra una relación social entre el líder y el seguidor. En ésta el líder presenta una idea revolucionaria, una imagen trascendental o un ideal que va más allá de lo inmediato, próximo o razonable mientras que el seguidor acepta este curso de acción. Esta aceptación no ocurre porque sea lo más razonable sino por una creencia afectiva en las cualidades extraordinarias del líder. Estas cualidades a su vez, pueden resultar ventajosas para la organización. Algunas contribuciones que puede ofrecer un líder carismático son:

- Permite transformar las organizaciones.
- Se convierte en una fuerza inspiradora de trabajo.
- Actúa como agente de cambio.
- Facilita el logro de reformas grandes.
- Contribuye en la solución de problemas.
- Establece y promueve la visión de la organización.

Además de las contribuciones que el líder carismático pueda aportar a la organización es necesario destacar que las mismas conductas que lo distinguen de otro no carismático pueden producir resultados problemáticos y en ocasiones desastrosos. Cuando las acciones del líder son exageradas, pierden el contacto con la realidad o las necesidades de los seguidores, o están dirigidas solamente a la búsqueda del bien personal, éstas pueden, no sólo hacer daño al líder, sino también a la organización.

Entre los problemas con que se puede confrontar el líder carismático se encuentra el que, dada su habilidad para persuadir, puede estar más expuesto a asegurar un compromiso con metas dirigidas al fracaso que el líder promedio. Otro problema, muy común, es que el líder carismático confunda sus metas personales con las metas de la organización y construya una visión organizacional que termine siendo un monumento para sí mismo. Por otro lado, el líder carismático puede calcular erróneamente los recursos necesarios para conseguir la visión, hacer un estudio de necesidades poco realista o tener una percepción distorsionada de la demanda en el mercado. Puede errar al detectar cambios ambientales y re-dirigir su visión.

Algunas limitaciones del líder carismático son:

- Maneja pobremente los canales de comunicación, especialmente con los superiores.
- Su conducta es poco convencional, lo cual se convierte en un factor alienante
- Crea rivalidades entre grupos, lo cual afecta la organización.
- Adopta un estilo administrativo autocrático, impulsivo y disfuncional.
- Idealiza y devalúa a otros, especialmente a sus seguidores
- Crea una dependencia excesiva.
- Maneja los detalles con poca efectividad.
- Se obsesiona por lo superficial.
- No desarrolla líderes entre sus seguidores.

La adopción de un liderazgo carismático tiene diversas implicaciones, tanto para el administrador como para la organización. En primer lugar, se pueden enseñar muchas de las conductas carismáticas, pero eso no asegura que se obtendrá como resultado un líder carismático. Con el propósito de que emerja un líder carismático se requiere de mucho tiempo, destrezas y valores especiales. La percepción de un líder como carismático depende de la cantidad de conductas carismáticas que éste exhiba, la intensidad de la misma y la pertinencia de la conducta a la situación presente. En segundo lugar, los líderes carismáticos tienden a convertirse en promotores y conceptualizadores, por lo que es necesario que se rodeen de personas de acción que puedan llevar a cabo sus ideas. Por otro lado, y en tercer lugar, a medida que el líder carismático gane mayor influencia comienza a retar a la administración y a los pares para conseguir la realización de su visión. Esto puede conllevar el que surjan otros problemas, por lo tanto, los líderes carismáticos no son siempre los líderes más apropiados para las organizaciones. Algunas veces pueden ser más destructivos que constructivos.

Aunque no se desee un líder carismático en una organización, siempre se necesitan personas con estrategias efectivas y destrezas de comunicación. Esto en ocasiones es difícil de conseguir ya que, como Conger señala, el líder carismático se enfrenta a una serie de obstáculos para llevar a cabo su visión. Algunos de estos obstáculos son: la burocracia organizacional, la cultura organizacional y el sistema educativo que no promueve el desarrollo de destrezas de visión, persuasión e inspiración. Es por esto que sería más útil enfocar el adiestramiento del liderazgo carismático, no desde la perspectiva de crear un ejército de líderes carismáticos, sino con el objetivo de mejorar las destrezas generales de liderazgo de los administradores. De esta manera, el liderazgo carismático puede convertirse en una variedad de motivos para ayudar a desarrollar el liderazgo individual.

Parte del poder del líder carismático se deriva de sus relaciones. Por lo tanto, es necesario que éste evite que se cree dependencia de él sólo para aumentar su propia autoestima. Es necesario que recuerde siempre que es un ser humano como todos los demás.

En conclusión, la efectividad del liderazgo carismático es situacional. En otras palabras, la habilidad del líder se evaluará en la medida en que éste pueda identificar eficazmente las situaciones en su organización que ameriten este tipo de liderazgo.

## Referencias

Conger, J. A. (1989). The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. California: Jossey-Bass Publishers.

Dow, T. E. (1969). The theory of charisma. Sociological Quarterly, 10 (3), 306-319.

Greeves, R. T. (1988). The charisma factor. Forbes, 142 (13), 272.

Hogan, R., Raskin, R. & Fazzini, D. (1990). How charisma cloaks incompetence. Forbes, 69 (5), 73-76.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1989). The leadership challenge. California: Jossey-Bass.

Machan, D. (1989). The charisma merchants. Forbes, 143 (2), 100-101.

Sayles, L. R. (1982). Liderazgo: Estilos y técnicas; Qué y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito. México: McGraw-Hill.

Spinrad, W. (1991). Charisma: A blighted concept and an alternative formula. Political Science Quarterly, 106 (2), 295-311.