



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACUTAD DE PSICOLOGÍA

“SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL
LIDERAZGO CARISMÁTICO”

T E S I S

Que para obtener el Título de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

Presenta:

**ADRIANA GUADALUPE PEÑALOZA
SÁNCHEZ.**

DIRECTOR DE TESIS: DR. JESUS FELIPE URIBE PRADO

MÉXICO, D.F. CIUDAD UNIVERSITARIA 2004





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



GRACIAS A:

Lic. Ma. Isabel Delsordo López

Lic. Ma. Del Carmen Gerardo Pérez

Dr. Jesús Felipe Uribe Prado

Lic. Isaura Elena López Segura

Lic. Xóchitl Mercedes Muñoz Pertierra

Por su tiempo, paciencia y consejo para hacer de este un mejor trabajo.



- Gracias a Dios, por las bendiciones que nos da para disfrutarlas, por aquellas que nos fueron prestadas y ya no están y por las que vendrán.
- A la mujer que me enseñó a afrontar con valentía y fortaleza todas las situaciones difíciles de la vida con su convicción, ejemplo y amor, gracias Mamá.
- A quien me ha dado su confianza y apoyo para ver un sueño convertido en realidad, gracias Papá.
- A quien me cuidó con mucho amor y lo sigue haciendo, quien me hizo aprender que el amor, el trabajo y la superación deben ser parte de mi existencia, gracias Mamá Lulú.
- Al maravilloso hombre que me convenció de que nada es imposible si de verdad se desea, que con su optimismo y alegría me enseñó a salir adelante, gracias Papá Chuy.
- A Ulises, Jorge y Susana, gracias por compartir sus problemas y alegrías conmigo.
- A Sebastián, por ser mi mejor amigo, por demostrarme en cada cosa que realiza su amor y sinceridad, por todas las alegrías y experiencias que hemos pasado juntos y por el cariño que siempre nos mantendrá unidos.
- A Mónica, Jorge, Chucho, Pamela, Chayo, Kenia, Alejandro y Felipe, por su sincera amistad y compartir momentos tan especiales a lo largo de la carrera.
- A mis tíos y primos, ustedes son parte esencial en mi vida gracias por compartir conmigo esta etapa.
- A toda aquella persona que de alguna u otra forma me ayudó para que este dejara de ser un sueño y se convirtiera en lo que ahora es: una realidad.



Índice.

Resumen	
Introducción	
Capítulo 1	
La Psicología y La Conducta Social Humana	1
1.1 Psicología Social.	2
1.2 Niveles de Conducta Social.	4
1.3 El Grupo Humano.	5
1.4 Grupos y Trabajo.	6
1.5 El Trabajo: Fenómeno Psicosocial.	7
1.6 La Organización: Naturaleza, Teoría y Cultura	8
Capítulo 2	
Liderazgo	11
2.1 Antecedentes del Liderazgo.	13
2.2 Caracterizando la Figura del Líder.	14
2.2.1 La Perspectiva Política.	14
2.2.2 La Perspectiva Filosófica.	15
2.2.3 La Perspectiva Sociológica.	16
2.2.4 La Perspectiva Económica.	18
2.2.5 La Perspectiva Militar.	19
2.3 Definiciones de Liderazgo.	20
2.4 Modelos Teóricos Sobre Liderazgo.	22
2.4.1 Modelo Conductual.	22
2.4.2 Modelo de los Rasgos.	24
2.4.3 Modelo Situacional.	25
2.5 Estilos de Liderazgo.	25
2.5.1 Atmósfera Autocrática.	26
2.5.2 Atmósfera Democrática.	27
2.5.3 Atmósfera Laissez Faire.	28
2.6 Liderazgo y Grupo.	30
2.7 Liderazgo y Poder.	32
2.8 Líderes Mexicanos y sus Valores.	35
Capítulo 3	
Liderazgo Carismático.	41
3.1 Definición de Carisma.	42
3.2 Antecedentes del Liderazgo Carismático.	43
3.2.1 El Triunfo de la Pasión sobre la Razón: David Hume.	43
3.2.2 Pasión y Teleologías: Los Utilitaristas.	44
3.2.3 Mille y Nietzsche.	45
3.2.4 Max Weber y la Sociología de lo Irracional.	46
3.3 Teoría que Explican desde un Enfoque Psicoanalítico el Liderazgo Carismático.	49



3.4 Teoría Fisiológica de la Participación Carismática.	49
3.5 Perspectiva Sociológica: La Racionalidad del Carisma.	50
3.6 El Poder Carismático.	51
3.7 Investigaciones sobre Liderazgo Carismático.	52
3.7.1 Sacrificio vs Beneficio en el Liderazgo Carismático.	55
3.7.2 El Contagio Emocional.	56
3.7.3 Líderes Personalizados vs Socializados.	58
3.8 El Carisma en la actualidad.	68
Capítulo 4	
El Significado Psicológico.	72
4.1 Teorías del Significado.	73
4.2 Definición del Significado.	74
4.3 Tipos de Significado.	76
4.4 Significado Psicológico.	77
4.5 Medición del Significado.	78
4.6 Antecedentes de las Redes Semánticas.	79
4.6.1 Asociacionismo.	79
4.6.2 Conductismo.	79
4.6.3 Neo asociacionismo.	80
4.6.4 Psicología Cognitiva.	80
4.6.5 Memoria Semántica.	80
a) El Modelo de Quillian.	82
b) El Modelo de Lindsay, Norman y Rumelhart.	82
c) Redes Semánticas Naturales ¿Qué son?	83
Capítulo 5	
Método.	85
5.1 Justificación	86
5.2 Objetivos	87
5.3 Variables	87
5.4 Definición conceptual de variables Clasificadoras	87
5.5 Definición operacional de variables Clasificadoras	88
5.6 Definición conceptual de variables Dependientes	88
5.7 Definición operacional de variables Dependientes	89
5.8 Muestra	90
5.9 Tipo de estudio	91
5.10 Diseño de la Investigación	91
5.11 Instrumento	91
5.12 Procedimiento	92
5.13 Resultados	95
Discusión y Conclusiones	122
Anexos	140
Referencias	143



“A la gente se le convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción.

El líder ha de convencer y conmover.

No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder.

Ha de ser además capaz de actuar.

El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado.

Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina,

laboriosidad e infatigable y

arraigada confianza en sí mismos.

Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás.

Todos miraron mas allá del horizonte y unos vieron con más claridad que otros.”

Richard M. Nixon.



Resumen

El presente estudio tiene la finalidad determinar el significado psicológico del liderazgo carismático e identificar las conductas de este. Para ello se utilizó la técnica de Redes Semánticas Naturales (RSN) que fue aplicada a trabajadores mexicanos. La aplicación se hizo a personas que actualmente estuvieran trabajando y que tuvieran como mínimo estudios de preparatoria.

El primer paso de la elaboración de Redes Semánticas Naturales (RSN) fue detectar los rasgos principales de los líderes carismáticos, encontrando diez características vinculadas al concepto de líder carismático (Incertidumbre de resultados, Necesidad de Poder, Objetos de creencia, Narcisismo, Miedo, Autorregulación, Asertividad Pro social, Temas de vida negativos, Autoritarismo, Valores Universales).

De cada conducta detectada surgieron un total de once frases estímulo vinculadas al concepto de Liderazgo Carismático. Estos rasgos fueron detectados a partir de los artículos "Personality and Charismatic Leadership" y "Charismatic Leaders and destructiveness: and Historiometric Study" escritos por House y Howell (1992) y O'Connor, Mumford, Clifton y Gessner (1995) respectivamente.

Para la aplicación del instrumento (RSN) se fue a las instituciones colaboradoras y se hizo la aplicación individual y solo en una ocasión la aplicación fue colectiva. Las instrucciones fueron dadas de manera verbal según la técnica de redes semánticas de propuesta por Reyes Lagunes (1993). El tiempo de aplicación del instrumento fue de 15 minutos aproximadamente.

Posteriormente a la aplicación, se realizó un análisis semántico de los datos. La calificación de cada red semántica se hizo de manera independiente y por sexo, para cada NR se obtuvieron 7 valores para la calificación de los mismos según la técnica propuesta por Reyes Lagunes (op.cit.) los cuales fueron Definidoras, Frecuencias, Valor ponderado (VP), Peso Semántico (PS), Distancia Semántica Cuántica (DSC), Núcleo de Red (NR) y Tamaño de La Red (TR).

Para mayor orden práctico los resultados se presentaron en tres etapas. La primera relacionada con la Carga Afectiva (CA) dada a las definidoras, la segunda vinculada a los tamaños de red (TR) de cada red semántica y el tercer apartado abarca los núcleos de red (NR) y los conceptos encontrados por cada red.

Finalmente los resultados obtenidos se presentaron en forma de tablas y gráficas, en ellas se encontró que los estímulos para los rasgos Necesidad de Poder, Objetos de creencia, Temas de vida negativos, Narcisismo, Miedo y Autoritarismo se relacionaron positivamente con el estilo del liderazgo carismático personalizado (LCP), así como los rasgos de Incertidumbre de resultados, Autorregulación (1) y Autorregulación (2), Asertividad Pro social y Valores Universales son relacionados positivamente con un estilo de liderazgo carismático socializado (CLS).



De acuerdo a los datos obtenidos a través de la aplicación de las redes semánticas naturales se encontró que las redes totales para los rasgos Incertidumbre de Resultados, Autorregulación (1) y Autorregulación (2), Asertividad Prosocial y Valores Universales poseen en su totalidad una CA positiva. Lo que indica que las personas relacionan estas conductas con conductas benéficas y productivas. Mientras los rasgos de Necesidad de poder, Objetos de creencia, Temas de vida negativos, Narcisismo, Miedo y Autoritarismo poseen en su totalidad una CA negativa. Lo que indica que las personas atribuyen características perjudiciales a los líderes que presentan estos rasgos, definiéndolos como inseguros y manipuladores.

También se encontró que las personas a las que les fue aplicado el instrumento relacionaron los estímulos presentados a conductas que un líder suele presentar, los rasgos relacionados fueron: Necesidad de Poder, Narcisismo, Objetos de creencia, Autoritarismo, Autorregulación (1) y Asertividad Prosocial.



Introducción

La sociedad de hoy puede definirse como organizacional, en estas estructuras es donde la mayoría de las personas nacemos y nos socializamos. En nuestra vida el trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan importante que de alguna manera se constituye un eje vertebral y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeñamos. Es aquí donde la psicología juega un papel importante a la hora de comprender la conducta humana que, necesariamente, se da en dichos ámbitos, y de plantear intervenciones que incidan sobre esa conducta cambiándola de algún modo con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de vida, el bienestar personal, la convivencia y el respeto a la diversidad, potenciando la auto eficacia y la movilización de los recursos.

En el Capítulo 1 se pone de manifiesto la necesidad de considerar la influencia que las relaciones intergrupales y sociales tienen en la emergencia de los procesos sociales. Todo ello implica que la explicación de la realidad social puede y debe situarse en diferentes niveles de análisis. Como sabemos, la psicología social tiene diferentes niveles de análisis de la realidad. Citando a Barriga y Guil (1996 citado en Guillén, 1999) recordaremos como, a la hora de abordar el estudio de la realidad interpersonal, la psicología social puede adaptar desde el nivel individual hasta el comunitario o institucional.

Uno de los aspectos más importantes de la Psicología Social es el estudio de la vida y funcionamiento de los grupos puesto que, como es fácil comprobar, la gran mayoría de las realidades humanas son procesos de interacción social.

Asimismo en el Capítulo 2 se hace una revisión de la nueva tarea de los jefes ya que no consiste en conservar o elevar la producción sino en la facilitación de medios para que los empleados favorezcan su desarrollo, crecimiento y mejorar su calidad de vida laboral y personal. Así al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia y las primeras investigaciones trataron de identificar las características de los líderes y de los que no lo son. Algunos estudios fueron centrados en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y de la agresividad, otros analizaron características físicas como la estatura, constitución y atractivo. Sin embargo no ha sido posible determinar de manera general un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y en las diversas tareas (Gutiérrez, 1989).

Explicar cómo es que se caracteriza la figura de "el líder", pasa por la tarea de recuperar algunos planteamientos hechos ya desde diversos ángulos: político, sociológico, filosófico, económico y militar. Se trata de encontrar en ellos, algunos de los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna.

Para fines de esta investigación al liderazgo lo definiremos como: una conducta que involucra persuasión de otras personas, donde deben conjugarse los intereses personales de un grupo en un propósito común denominado meta (Hogan y Curphy, 1994).



Se puede concluir que las definiciones actuales de liderazgo no difieren en gran medida de las que se han presentado a lo largo del estudio e investigación de este concepto, pasando por los modelos tradicionales de liderazgo, modelo conductual, modelo de los rasgos y el modelo situacional.

De igual manera debemos considerar que en la naturaleza del liderazgo están implícitos los comportamientos, papeles, suposiciones y habilidades que se combinan para formar diferentes estilos de liderazgo. Se ha puesto gran énfasis recientemente en la identificación de los comportamientos de los líderes, habiendo pasado por las características de la personalidad, y de acuerdo a este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de (comportamientos, habilidades y acciones apropiadas) y no de características personales, lo cual resulta importante ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, mientras que las características personales son relativamente fijas.

El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las diferencias culturales, sociales, económicas y políticas de nuestro país en comparación de otros, marcan dramáticamente un estilo de liderazgo muy particular, en donde La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización que crea a un pueblo diferente, con valores diferentes y con únicas formas de relacionarse entre los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza. Asimismo identificaron que la familia y la religión son elementos importantísimos para la comprensión de lo mexicano (Espinosa y Pérez, 2001).

Es importante recordar lo anterior, porque con ello en mente es que en estos momentos nos preguntamos si los valores del pueblo mexicano son los más adecuados para gestar líderes para las empresas, o mejor aún qué tipo de líderes está gestando esta cultura para las actuales empresas mexicanas. Creo que es interesante iniciar nuestros cuestionamientos en torno a la familia, no sin antes aclarar que reconocemos que las generalidades sobre una cultura se basan en la preponderancia de un determinado conjunto de características y lo que pretendemos con ellas es tener una herramienta valiosa al tratar de comprender el por qué del comportamiento de la gente, pero no por eso dejamos de reconocer que hay excepciones (Espinosa y Pérez, 2001).



En el Capítulo 3 se menciona que es común que cuando escuchamos hablar de los grandes líderes, asociamos su vida y sus actos a muchas características individuales que les hace ser y hacer diferentes. Se dice que una de las características del líder exitoso es su 'carisma', pero el sentido real de la palabra carisma se ha apartado permanentemente de la verdad que guarda el significado del concepto y su verdadera aplicación. La palabra 'carisma' viene del griego *Krisma* y de su análogo *Kharis* que significa gracia o don; en su sentido etimológico e histórico es el conjunto de dones o talentos otorgados por la divinidad a una persona, que deben ser ejercidos para poder influir positivamente en el cumplimiento de un fin común que permita la evolución personal.

A comienzos del siglo XX, el carisma fue secularizado por el sociólogo alemán Max Weber (1979), quien planteó que algunas figuras excepcionales habían revolucionado la política por la fuerza de su personalidad. El afirmaba que su carisma era 'un don que los apartaba de los hombres ordinarios'.

Alberto Sanz (2003) opina que en realidad el líder carismático es aquel que centrado en las relaciones, ordena y utiliza comprometidamente sus talentos, dones y recursos, en beneficio de otras personas, permitiéndoles crecer y evolucionar. La obligación carismática de todos los líderes no significa entonces la manipulación, coacción física o moral o condicionamiento para lograr un fin que sólo favorezca a un individuo -generalmente el que está arriba-. Es seguro que los grandes líderes han tenido una capacidad de oratoria capaz de mover mentes y corazones hacia el compromiso, sin embargo, es esta tan solo una cualidad (don) que el individuo ha tenido y que está poniendo al servicio de otros.

Cuando un ser humano descubre sus dones y talentos y los desarrolla, su vida se llena de energía, entusiasmo, pasión y fe. Es por ello que se suele describir al líder carismático como un ser con un 'halo' de energía especial. El líder lleno de propósitos claros, logra que aquellas personas perdidas en su norte, hallen una luz que desean seguir.

Ese 'magnetismo' personal que el líder posee, se manifiesta de diferentes maneras y en diversos individuos, pero se revela especialmente en los momentos en que otros son incapaces de actuar.

Si el líder espera realmente ser bueno, no es suficiente con poseer dones o habilidades especiales, si no los sabe usar. El conocimiento es fundamental para que el líder demuestre su capacidad de apoyar y despertar la credibilidad. El líder no es sólo una persona que puede atraer e influir en otros; es aquel capaz de demostrar 'cómo' se hacen las cosas. Esto llena de inmensa confianza a sus seguidores y de fuerza inspiradora al líder.

Para ayudarnos a responder a la pregunta que nos formulamos anteriormente una valiosa herramienta es la medición del significado, a través de la técnica de las Redes semánticas naturales.



En el Capítulo 4 se revisa la transformación del significado en algo medible y predecible. La característica necesidad del ser humano de dar una explicación exacta y confiable de los eventos que le rodean es uno de los motivos que le han impulsado hacia la búsqueda interminable de respuestas dentro del universo del significado.

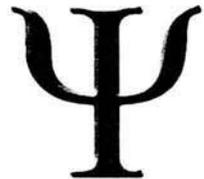
La mayoría de las pruebas más reconocidas en el mercado, han sido desarrolladas partiendo de una base teórica, a partir de los conocimientos del investigador o de un conjunto de especialistas que elaboran los reactivos, aunque estos posteriormente se prueben en la población de interés, no surgen de esta. Debido a que esta investigación ayudará a desarrollar una prueba psicológica para medir el liderazgo carismático se ha tomado en cuenta que el factor más importante es construir los reactivos a partir de lo que las personas dicen, indagando de forma directa en la población, para construir un instrumento confiable y válido.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACUTAD DE PSICOLOGÍA

LA PSICOLOGÍA Y LA CONDUCTA SOCIAL HUMANA

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





La Psicología y La Conducta Social Humana

La Psicología es una disciplina científica que permite comprender, interpretar, predecir y modificar la conducta humana, que, a lo largo del tiempo va constituyendo la vida biográfica de las personas del mundo. Su análisis se extiende también a los procesos psicobiológicos, psíquicos y psicosociales que la sustentan y la hacen posible. Así pues, no es de extrañar que los conocimientos y la intervención psicológica resulten necesarios y útiles en múltiples contextos de la realidad humana y social (Guillén, 1999).

En el ámbito escolar, en el de la empresa y las organizaciones, en el de la comunidad, en el de la justicia, en el deporte, en las relaciones laborales, etc. La sociedad de hoy puede definirse como organizacional, en estas estructuras es donde la mayoría de las personas nacemos y nos socializamos. En nuestra vida el trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan importante que de alguna manera se constituye un eje vertebrador y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeñamos. Es aquí donde la psicología juega un papel importante a la hora de comprender la conducta humana que, necesariamente, se da en dichos ámbitos, y de plantear intervenciones que incidan sobre esa conducta cambiándola de algún modo con el fin de contribuir a la mejora de la calidad de vida, el bienestar personal, la convivencia y el respeto a la diversidad, potenciando la auto eficacia y la movilización de los recursos.

En todos estos ambientes la Psicología Social es la encargada del estudio científico de los procesos psicosociales implicando la génesis, el desarrollo y consecuencia del comportamiento personal. El interés principal de esta, es el estudio de aquellos fenómenos basado en la existencia de una continua y mutua influencia entre individuos y sociedad y esta interdependencia será la lógica que guía los fenómenos de que se ocupa y la manera de abordarlos teórica y metodológicamente. Por esto, es importante revisar los conceptos más importantes de la psicología social para comprender mejor lo que acontece alrededor del fenómeno del liderazgo y el del Liderazgo Carismático.

1.1 Psicología Social

En sus comienzos la psicología Industrial aparece como una Psicología de las diferencias individuales que se interesa en conocer las variables individuales que resultan relevantes para predecir el éxito laboral. La evolución teórica y metodológica, la propia naturaleza del fenómeno estudiado así como el reconocimiento de la importancia del contexto donde se desarrolla la actividad laboral deja paso a desarrollos teóricos que proporcionan nuevas perspectivas de los fenómenos estudiados al tiempo que surgen nuevos objetos de estudio.

Es ahí donde la Psicología Social como disciplina científica realiza aportaciones que conducen a una mejor comprensión del fenómeno del trabajo. La perspectiva psicosocial enfatiza las dimensiones y/o procesos que caracterizan al trabajo como realidad social.



Como en todas las ciencias recientes, en especial en el área de las Ciencias Sociales, se debe observar el proceso de génesis y formación de la psicología Social. El interés principal de esta, es el estudio de aquellos fenómenos basado en la existencia de una continua y mutua influencia entre individuos y sociedad y esta interdependencia será la lógica que guía los fenómenos de que se ocupa y la manera de abordarlos teórica y metodológicamente.

La psicología social podría ser así definida como el estudio de los procesos psicosociales implicados en la génesis, desarrollo y consecuencia del comportamiento personal.

El florecimiento de la psicología social tendrá lugar en Norteamérica sobre la primera mitad del siglo XX. Durante este período se produjeron dos guerras mundiales que obviamente paralizaron la investigación. Esto hizo, que tanto la Unión Soviética como el resto de Europa, la Psicología Social no se desarrollara hasta la década de 1950, una vez completada la recuperación de la post guerra.

Al entrar Estados Unidos en la guerra, muchos psicólogos sociales se implicarían en el esfuerzo que ésta supuso, contribuyendo a institucionalizar la psicología social y darle un campo de aplicación. La aplicación de la psicología social a aspectos relacionados a la guerra la hizo ser considerada una ciencia útil, lo que propició que, terminada la guerra, las instituciones estuvieran dispuestas a financiar la investigación social (Collier, Minton y Reynolds 1996, en Guillén 1999).

Entre 1935 y 1955, la psicología social vive un intenso período de investigación que la lleva a su consolidación definitiva como una disciplina de rango académico, orientada hacia el método experimental.

La edad de oro de la psicología esta comprendido entre 1930 y 1970, debido a la gran productividad de este período sobre todo en Estados Unidos y el entusiasmo por la investigación experimental. Esta etapa se caracteriza por:

- El desarrollo de un gran número de teorías sin marco conceptual común.
- La utilización de una metodología de corte experimental.
- El creciente interés por la aplicación del conocimiento psicosocial.

Entre 1950 y 1970 la psicología social comienza a tener problemas con sus fundamentos teóricos y sus métodos, se empezó a cuestionar la forma en estaban construidas las teorías, las tendencias sesgadas de los procedimientos experimentales, así como el abuso ético en la forma de tratar a los sujetos experimentales (Collier, Minton y Reynolds 1996, en Guillén 1999).

Como consecuencia de esta crisis se proponen cambios técnicos y metodológicos de las orientaciones psicosocial cognitiva y de interacción simbólica.

Posteriormente la evolución teórico-mitológica que se produce pone manifiesto la necesidad de considerar la influencia que las relaciones intergrupales y sociales tienen en la emergencia de los procesos sociales. Todo ello implica que la explicación de la realidad social puede y debe situarse en diferentes niveles de análisis.



1.2. Niveles de conducta social

Como sabemos, la psicología social tiene diferentes niveles de análisis de la realidad. Citando a Barriga y Guil (1996,1988 citado en Guillén,1999) recordaremos como, a la hora de abordar el estudio de la realidad interpersonal, la psicología social puede adoptar los siguientes:

1. Nivel individual o intraindividual. Tradicionalmente asociado al a psicología, que parte del individuo como unidad de análisis, pero abordando temas que trascienden al ser individual tales como percepciones sociales, motivación, atribuciones, actitudes, identidad, etc.
2. Nivel interindividual. No concibe al individuo sino en interacción con otros. Analiza como la conducta del individuo afecta la de otros y viceversa. Dentro de este nivel se introducirían los estudios sobre atracción, afiliación, agresión, aprendizaje social, cambio de actitudes, etc. Sería el terreno clásico de la psicología social (tradicionalmente la psicología se ocupaba de lo individual, la sociología de lo social y la psicología social de interindividual). Actualmente, la psicología social se encarga de otros niveles de análisis.
3. Nivel grupal o intragrupal. La influencia de las relaciones de grupo en el rendimiento de los trabajadores fue puesta en manifiesto ya en los experimentos de Elton Mayo. Este nivel se centraría en el grupo como realidad dinámica, aplicando para su estudio las leyes de la dinámica de grupos y ocupándose de temas tales como la cohesión, las redes de comunicación y el liderazgo.
4. Nivel organizacional o intergrupo. La conducta del sujeto no queda suficientemente explicada en el nivel anterior, si nos olvidamos del resto de la estructura social que condicionará el comportamiento de los individuos mediante sus normas, roles, objetivos institucionales. Este nivel se centra en el análisis de la organización entendida como procesos sociales que integran a los diversos miembros en el acto de organizar actividades y realizar medios para obtener objetivos colectivos. Desde aquí habría que abordar el estudio del clima laboral, los procesos de toma de decisiones, conflicto, negociación, etc.
5. Nivel comunitario o institucional. Contempla los procesos psicosociales desde la perspectiva más amplia de los escenarios sociales, no sólo la organización, sino también las normas culturales, costumbres, etc. Representa el nivel más totalizador de cara a la comprensión de la conducta humana y a su modificación en el cambio social, constituye lo informal, lo implícito en la organización. Este nivel enlaza con la perspectiva de análisis de la sociología, que lo trasciende y continúa a nivel macro social.



Figura 1.- Niveles de Análisis de la Psicología Social (Guillén, 1999).



La figura 1 muestra la conveniencia de adoptar una perspectiva integradora, entre los distintos niveles de análisis de la realidad social, como única forma de acercamiento a la comprensión adecuada de los procesos interpersonales en su dimensión más cercana a lo real.

1.3. El grupo humano

Uno de los aspectos más importantes de la Psicología Social es el estudio de la vida y funcionamiento de los grupos puesto que, como es fácil comprobar, la gran mayoría de las realidades humanas son procesos de interacción social. Pero, además, en el grupo es donde mejor se puede observar la múltiple riqueza y el auténtico dinamismo de la conducta humana con su clima propio y sus contextos reales.

El grupo humano como concepto científico ha tenido una amplia variedad de definiciones desde que comenzó a ser incluido entre los contenidos propios de la psicología social a raíz de las investigaciones realizadas en la Western Electric Company por Elton Mayo (1933) con su equipo de la universidad de Harvard.

Morales y Huici (1994), en una revisión sobre la definición y características del grupo humano, hablan de tres condiciones necesarias y suficientes para poder afirmar que un colectivo humano se convierta en un grupo según la perspectiva psicosocial:

1. que los componentes de ese colectivo se identifiquen como miembros del grupo.
2. que compartan las creencias grupales.
3. que exista un grado de actividad coordinada.



Se mencionarán algunas de las definiciones más significativas del concepto grupo:

Para Lewin (1936 en Guillén, 1999), se define más adecuadamente a un grupo como un todo dinámico basado más bien en la interdependencia que en la similitud.

Igualmente para Bleger (1980) menciona que por concepción generalizada de lo que es un grupo incluyo una definición que postula como “un conjunto de individuos que interaccionan entre sí compartiendo ciertas normas en una tarea”.

Cartwright y Zander (1968), definen al grupo como, un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas les hacen interdependientes en algún grado significativo. Así definido el término grupo se refiere a una clase de entidades sociales que tiene en común la propiedad de interdependencia entre sus miembros constitutivos.

Por lo general en todas las definiciones se menciona una serie de elementos comunes que se pueden extraer como notas fundamentales en la constitución científica del concepto de grupo y que se agrupan en torno a los siguientes aspectos (Guillén, 1999):

- a. un grupo está formado por dos o más personas, en algunas definiciones se cuenta a un grupo a partir de tres personas.
- b. Comparten ciertos contenidos y sentimientos que forman la cultura común del grupo: normas, objetivos, sistemas de comunicación, afectos, prejuicios, etc.
- c. Interaccionan entre sí, bien de forma directa o a través de intermediarios mientras
- d. Trabajan haciendo progresar al grupo en pos de un objetivo conocido y aceptado por todos o la mayoría de los miembros, por lo que
- e. Tienen una permanencia temporal medible al menos en función del objetivo.

La nota más destacada de la identidad de un grupo es la noción de “espíritu de equipo” que se refiere al sentimiento de coherencia y unidad que experimentan, y manifiestan, los miembros en tanto que se sienten pertenecientes al grupo.

Compartiendo el interés común por el grupo y su funcionamiento, sus miembros tienen una idea muy precisa de los fines y objetivos hacia los que hay que tender. Poseen así mismo una clara percepción de la existencia de una conducta colectiva y del sentimiento de una solidaridad igualmente firme ante los éxitos o los fracasos, que al ser del grupo, son de todos por igual (Guillén, 1999).

1.4. Grupos y trabajo

La sociedad de hoy puede definirse como organizacional. Vivimos en un medio social estructurado que se organiza en escuelas, hospitales, sindicatos, comunidades, partidos políticos, etc. En estas estructuras es donde la mayoría de las personas que nacemos y nos socializamos.



A lo largo de las organizaciones se han pasado por diferentes etapas de análisis. Hace más de sesenta años, por ejemplo, se consideraba que las organizaciones estaban compuestas sólo por personas. Algunas décadas más tarde, en los años cuarenta, empezó a defenderse la idea de que

esa sociedad organizacional que nos envuelve puede ser estudiada, al menos, utilizando tres niveles de análisis: las personas, los grupos y la organización como totalidad. Y entendemos que la participación de las personas en las organizaciones se canaliza a través de los grupos y los equipos de trabajo. En los grupos formales, estructurados en función de las tareas a realizar, de las habilidades de los miembros o de los objetivos de la organización. Y en grupos informales, surgidos de forma espontánea y orientados a la satisfacción de necesidades personales y sociales no cubiertas por la organización. Tanto que formal, el grupo es el puente entre personas, como individuos, y la organización (Guillén, 1999).

En este apartado es preciso empezar delimitando el término organización para luego hablar de la especificidad de los grupos en las organizaciones. Para autores ya clásicos como Porter y otros (1975), este término queda delimitado por cinco características básicas:

- Las organizaciones están compuestas por individuos y grupo de individuos.
- Se constituyen con el propósito de conseguir ciertos fines específicos.
- Utilizan para ello la diferenciación de funciones y la división del trabajo.
- Tienen a ser coordinadas y dirigidas racionalmente.
- Presentan cierta permanencia a través del tiempo y cierta delimitación espacial, tecnológica e instrumental.

Para resumir, decimos que se entiende por un grupo en la organización a un sistema social integrado en otro sistema. Es importante señalar que el grupo en la organización siempre busca determinados resultados que tiene que ver con la eficacia y la satisfacción.

1.5. El trabajo: fenómeno psicosocial

El trabajo ocupa un lugar y un peso específico tan importante en nuestras vidas que de alguna manera se constituye un eje vertebrador y estructurador de las mismas y de los roles sociales que desempeñamos. Invertimos aproximadamente un tercio del día en nuestro trabajo, lo que hace de esta actividad una actividad muy importante.

Sin embargo, y pese a la innegable importancia psicosocial del trabajo, no disponemos de una concepción inequívoca e incuestionable de que debemos entender por trabajo. Peiró, Prieto y Roe (1996), mencionan que “el trabajo es una realidad psicosocial fruto de la interacción de las personas que lo realizan en el seno de un marco social”.

Definitivamente, la delimitación del concepto del trabajo se convierte, aun cuando nos centremos básicamente en funciones psicosociales, en una tarea ardua. El trabajo se configura como una realidad socialmente construida extraordinariamente dinámica que ha venido experimentando



importantes transformaciones debido a la confluencia de factores sociales, culturales, políticos e incluso legales (Guillén, 1999).

1.6 La organización: naturaleza, teoría y cultura.

A lo largo de la historia Occidental, siempre ha ocurrido una profunda transformación, cada pocas centurias. En un periodo de décadas, la sociedad en conjunto se reacomoda a sí misma, en su forma de ver al mundo, sus valores fundamentales, sus estructuras sociales y políticas, sus artes, sus instituciones claves. Cincuenta años después existe un nuevo mundo. Las personas nacidas en este mundo no pueden imaginar el mundo en que vivieron sus abuelos y en el que nacieron sus propios padres. Nuestra época es un periodo de transformación, sólo que este tiempo de transformación no está limitado ni a la sociedad, ni a la historia occidental. Verdaderamente, uno de los cambios fundamentales es que no hay una historia o una civilización occidental, sólo hay una historia y una civilización del mundo (Drucker, 1992).

En esta sociedad, el conocimiento es el recurso primario para individuo y para el conjunto de la economía. Los factores de la producción tradicional, tierra, trabajo y capital no desaparecen, pero se hacen secundarios. Ellos pueden ser obtenidos y obtenidos fácilmente, por que están provistos de un conocimiento especializado. Al mismo tiempo, sin embargo, el conocimiento especializado por sí mismo no produce nada. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común.

Daft (1998 en Drucker, 1992) define a la organización en base a características comunes, las cuales son:

- Entidades sociales.
- Dirigidas a la metas,
- Diseñadas con una estructura y con sistemas de actividad coordinados y
- Vinculadas con el ambiente externo.

La comunidad y la sociedad son definidas por los lazos que tienen sus integrantes, tanto por la lengua, la cultura, la historia, o la región. Verdaderamente, una organización es eficaz sólo si se centra en una tarea. La diversificación destruye la capacidad de ejecución de una organización, tanto si se trata de negocios, de un sindicato de obreros, de una escuela, un hospital, un servicio comunal o una iglesia.

La sociedad y la comunidad tienen que ser multidimensionales. Una organización es una herramienta. Como cualquier otra herramienta, cuanto más especializada mayor es su capacidad para ejecutar la tarea encomendada.

Porque la organización moderna está formada por especialistas, cada uno con su propia y estrecha área de conocimiento, su misión tiene que ser clara como cristal. La organización tiene que tener una dirección, de lo contrario sus integrantes se confundirán y seguirán su propia



especialidad, más que aplicarse a la tarea común. Cada uno definirá "*los resultados*" en los términos de su especialidad e impondrá sus valores en la organización. Sólo un enfoque y una misión común mantendrán a la organización unida y con capacidad para producir. Sin tal misión, la organización pronto perderá credibilidad y con ello su capacidad para atraer a las personas que necesita para su función (Drucker, 1992).

El analista organizacional Gareth Morgan (1991) ha señalado que aunque solemos imaginar a las organizaciones como empresas racionales que persiguen fines que van a satisfacer los intereses de la toda la sociedad, hay demasiada evidencia que sugiere que esta visión no siempre corresponde a la realidad. Desde los grandes proyectos de construcción de la Antigüedad, hasta la moderna corporación pública o privada, pasando por los ejércitos, las iglesias, los sindicatos, las instituciones educativas, los medios masivos de comunicación, la mediana y pequeña empresa o incluso un negocio familiar, nos encontramos con unas relaciones de poder asimétricas que, si bien se consideran indispensables como alternativa a la anarquía, pueden llegar a adquirir manifestaciones disfuncionales y riesgosas para el bienestar de sus integrantes y el de la sociedad misma.

Pese a los cambios, sin embargo, se observa en todo tipo de relación organizacional un factor constante: la presencia de procesos jerárquicos o de relaciones de autoridad formal entre actores que manejan "cantidades" diferentes de autoridad. Este hecho, "natural" en el funcionamiento de cualquier organización, adquiere connotaciones preocupantes cuando pasa a los terrenos de la concentración de poder.

Para el sociólogo Max Weber (1984), la sociedad moderna está amenazada por el creciente fenómeno de la concentración del poder dentro de las organizaciones. Uno de sus discípulos, el sociólogo francés Robert Michels (1949 en Carrillo, 2003), advirtió que las organizaciones modernas tanto privadas como estatales tienden a quedar bajo el control de reducidos pero muy poderosos grupos políticos o financieros. Según la visión de Michels, aunque los líderes sean elegidos democráticamente con la mejor de las intenciones de uno y otro lado, se observa una tendencia a integrarse a élites que se preocupan básicamente por la defensa de sus propios intereses y por defender sus posiciones, a toda costa.

El poder y el uso racional de la autoridad son factores necesarios para que las organizaciones funcionen, pero su excesiva concentración puede conducir a formas de totalitarismo inimaginadas, razón por la cual es urgente hacer cada vez más énfasis en la responsabilidad social integral como imperativo ético de empresas e instituciones económicas, alejándolas de la idea de que solamente la rentabilidad financiera y la productividad material son el objetivo central. De la asimilación de esta idea dependerá que las empresas del siglo XXI contribuyan, en vez de obstaculizar, al fortalecimiento de la democracia real como sistema de organización política prevaleciente, capaz de generar bienestar, equidad y paz social.

La situación actual puede definirse como y es en estas estructuras que nacemos, crecemos y nos socializamos. En cualquier situación organizacional, existe un agente de influencia que a menudo ejerce un impacto significativo sobre las actividades del trabajo, el clima y el grupo: el líder. Esta persona tiene la posibilidad de ejercer influencia más poderosa que cualquier otro aspecto de trabajo, que se deriva, en cierto grado, del hecho del que goza de una posición en la que tiene



autoridad y poder. La forma en que el líder aplica las diversas bases del poder puede influir sobre los resultados en un contexto organizacional (Ivancevich y Mattenson, 1989).

El papel del liderazgo dentro de las organizaciones esta en función de lo que la organización espera del gerente o director. Un líder eficaz puede influir en los demás para que actúen en pro o en contra de las metas de la empresa, una organización eficazmente administrada se preocupa de que la mayor parte de la influencia este operando en la misma dirección.

El liderazgo es un fenómeno que no puede quedar al margen de los niveles de análisis por varios motivos. En primer lugar, por que realizar el análisis en un solo nivel sin atender a la concepción multinivel implicaría realizar un estudio parcial del fenómeno y se podría cometer el error de establecer una secuencia causal equivocada.

En segundo lugar, liderazgo es un fenómeno que se produce en un grupo por lo que, aunque las conductas realizadas por personas individuales, éstas actúan según los fines de su grupo. Las acciones de los individuos se articulan dando lugar a un sistema supraindividual (grupo, organización). Este sistema supraindividual influye en la conducta de los individuos que lo componen. Por último, siendo el Liderazgo un proceso de influencia social (Morales, 1985), no es adecuado estudiarlo teniendo en cuenta sólo a los procesos individuales. Se produce una relación social que implica el análisis individual e interpersonal, y además, se produce entre personas que tienen un status diferente en el grupo, es decir, ocupan una posición diferente en la organización. Estos factores organizacionales limitan y constriñen la influencia del líder sobre los miembros de la organización. La atribución del liderazgo puede variar en función de la cultura en que se encuentre inmerso (López-Zafra y Morales, 1999).

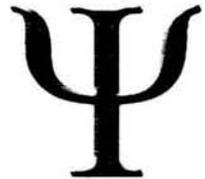
El liderazgo es donde se implanta la práctica de la administración. El liderazgo traduce planes e ideas motivadas para realizar dichos planes e ideas. El liderazgo recurre a la motivación, a las diferencias individuales, a la conducta y comportamiento de grupo, a las metas, a la estructura de la organización y la efectividad organizacional. El liderazgo es el proceso que traduce estos conceptos en actividades que permiten alcanzar las metas de la organización.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACUTAD DE PSICOLOGÍA

LIDERAZGO

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





Liderazgo

Es a principios del siglo XX, que aparecen los capataces quienes tenían la función de supervisar, contratar, despedir a los trabajadores, regular el trabajo y fijar los sueldos, aun cuando no estaban capacitados para esto y no se habían elegido de una manera adecuada por la dirección para la realización de estas actividades, por supuesto, lo anterior originaba que en el desempeño como supervisores cometieran muchas injusticias y abusos, debido a la carencia de límites de su autoridad, la falta de apoyo y protección para los trabajadores. Por la manera en que se ejercía el Liderazgo, a la mayoría de los capataces se les consideraba dictadores, careciendo de todas las bases teóricas/ prácticas características que son deseables de los líderes modernos. (Shultz, 1889).

El ingeniero Frederick W. Taylor en 1898, propone que la administración científica sirva de base al proceso productivo tanto en su conservación como en su desarrollo, surgiendo el estudio de tiempos y movimientos elementos básicos para la administración científica, dicho estudio se enfocaba a la estandarización del proceso de producción cuyo objetivo era mejorar día a día el ritmo de la máquina y el trabajador, es decir, optimizar el trabajo. Resumidamente la administración científica pretendía determinar de forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea.

Es así que la administración científica consideraba al trabajador como una extensión de la máquina, y las relaciones del trabajador con la empresa resultaban completamente impersonales. Se ignoraban completamente las necesidades, creencias, valores e incluso la seguridad del trabajador, ya que lo más importante para la empresa era el incremento de su producción y el rendimiento a través del sometimiento del personal a las necesidades del equipo. (Shultz, 1889).

Opuesta a la administración científica de Taylor, surgen la aplicación de las relaciones humanas en la administración, logrando con esto el reconocimiento del trabajador como ser *humano*, con todas sus características y no como una extensión de una máquina, es entonces que las organizaciones comienzan a tomar en cuenta y preocuparse de las necesidades personales y sociales de sus trabajadores y visualizar las relaciones interpersonales que se originan entre ellos.

Como consecuencia se modifican las tareas de los jefes en el ejercicio de elevar la producción hacia la facilitación de todos los medios para que los trabajadores logren sus metas, favoreciendo su desarrollo y crecimiento laboral, mejorando la calidad de vida no solo laboral sino también la personal.

A partir de todo esto se inicia el interés por el liderazgo dentro de la organización, por lo tanto comienzan las primeras investigaciones acerca de este tema, centrando la atención en las características de la personalidad del líder, y la forma en la cual va logrando sus objetivos.

Así al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia y las primeras investigaciones trataron de identificar las características de los líderes y de los que no lo son. Algunos estudios fueron centrados en factores de la personalidad como la inteligencia, la



ambición y de la agresividad, otros analizaron características físicas como la estatura, constitución y atractivo. Sin embargo no ha sido posible determinar de manera general un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y en las diversas tareas (Gutiérrez, 1989).

A mediados de los años 30 y 40's gran parte de la investigación en psicología social estaba centrada en dos temas principalmente: las actitudes y el liderazgo. Respecto a este último, muchos investigadores intentaron descubrir características invariables del líder con el fin de encontrar un "Modelo ideal".

También conocidas como de liderazgo social, estas investigaciones se enfocaron en aspectos de liderazgo espontáneo o de masas. Los resultados no fueron tan productivos como se esperaba, pobres fueron los logros obtenidos y así el tema decayó en popularidad.

Sin embargo, el tema fue rescatado por la teoría organizacional y la psicología del trabajo. El interés de estas dos disciplinas se centró en ubicar al liderazgo en un contexto totalmente organizado donde se buscaban patrones de comportamiento que estimulen y aumenten la efectividad y la productividad de los grupos de trabajo.

Actualmente la mayoría de los textos de psicología del trabajo, psicología organizacional, administración y sociología incluyen un capítulo sobre el liderazgo, en donde el objetivo central es señalar la importancia que este proceso social tiene sobre el buen funcionamiento de las organizaciones.

2.1. Antecedentes Del Liderazgo

Se ha observado que en las organizaciones más activas se caracterizan por una fuerza laboral motivada y satisfecha. Sin embargo estas condiciones no son producto del destino. En la mayoría de los casos se debe a la influencia, dentro de las organizaciones, de ciertos individuos sobre otros. Cualquiera que sean las razones, hay algunos individuos que dirigen y otros que se someten a dicha dirección.

Gran parte de la literatura sobre liderazgo constituye un intento de estudiar al líder como una entidad dotada de rasgos característicos, y que de un modo más o menos inerte ocupa una posición de status respecto a otros individuos. El líder aparece como consecuencia de las necesidades de un grupo de personas y de la naturaleza de la situación en la cual dicho grupo intenta actuar.

Parecería entonces que la noción corriente de líder sirve para designar dos conceptos completamente distintos:

- El primero es la convicción fuertemente emocional de que algunos hombres son líderes, y como tales están separados de la gente común. Poseen atributos semejantes a los de una figura divina, que no han conquistado y que más bien tienen carácter de un don (carisma).



- El otro concepto de liderazgo –liderazgo funcional- hace hincapié, no en determinado conjunto de conductas de liderazgo, sino en la circunstancias en las cuales los grupos de personas se integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y el modo en que la integración y la organización se realizan.

Aunque las pruebas disponibles no confirman del todo el concepto de que el líder es un individuo dotado de atributos mágicos, esta idea está muy generalizada. Incluso se cree que los líderes desempeñan el papel de manchas de tinta sobre las cuales la gente proyecta sus deseos de seguridad y dependencia (Knickerbocker, 1948).

2.2. Caracterizando la figura del líder

Explicar cómo es que se caracteriza la figura de "el líder", pasa por la tarea de recuperar algunos planteamientos hechos ya desde diversos ángulos: político, sociológico, filosófico, económico y militar. Se trata de encontrar en ellos, algunos de los fundamentos que sustentan el perfil y la acción gerencial moderna.

2.2.1 La perspectiva política

Desde el campo de la ciencia política, se puede plantear la idea de la acción gerencial, como un acto de gobierno y luego como un ejercicio del poder. En este ámbito, citar la obra de Maquiavelo, *El Príncipe*, es ineludible.

Maquiavelo y su obra *El Príncipe* (1513), escrita en el clímax del Renacimiento Florentino es concebida como un texto clásico sobre el liderazgo y el uso del poder. La personalidad y las acciones de gobierno por parte del príncipe, son vitales para Maquiavelo.

La interpretación que de esta obra hace Antony Jay en su libro *Management and Machiavelli* en 1971, deja ver que la ciencia moderna de la dirección de empresas es en realidad un arte muy antiguo: el arte de gobernar. De acuerdo con Jay, Maquiavelo expone una serie de consejos y observaciones muy agudas que bien pueden aprovechar los altos dirigentes de grandes corporaciones públicas y privadas de todo el mundo.

Pero, Antony Jay reconoce que su obra citada, más que basarse en los razonamientos de Maquiavelo, se basa en el método que éste utilizó. Es decir, el método de tomar un problema corriente y examinarlo de un modo práctico a la luz de experiencias de otros que han tenido que enfrentarse con algún problema similar en el pasado (en términos modernos aprovechar la curva de experiencia). Según Jay, las grandes empresas del siglo XX tienen los mismos problemas que el Estado y ambos pueden ser definidos exactamente en los mismos términos: instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes (accionistas) y proporcionarles seguridad y prosperidad a sus ciudadanos (empleados) (Jay, 1972, p. 20). De ahí, que la historia política le resulte una fuente de explicación mucho más rica que la historia misma de casos empresariales.



Comparto la idea de Jay, de que Maquiavelo tituló a su libro *El Príncipe* y no algo así como "El arte de gobernar" porque vio que el (buen) éxito de cualquier empresa procede directamente de las cualidades de sus jefes. Esto es, lo particularmente relevante para nosotros. No cabe duda de que las técnicas de la dirección de empresas son esenciales (algo que es esencial puede no importar), pero lo que importa es el mando supremo en ellas.

También es importante señalar las consideraciones que hace Maquiavelo en torno a las virtudes del Príncipe, que bien podemos pretender encontrar en un líder. Para Maquiavelo, el Príncipe que es innovador, se transforma en enemigo de todos los que resultaban beneficiados con las leyes antiguas, y se granjea sólo la tibia amistad de los que se beneficiarán con las nuevas. Dicha tibieza radica por un lado, en el temor de perder lo que tienen en la legislación antigua, y por el otro, el escepticismo de los hombres, que nunca confían en las cosas nuevas hasta que pueden palpar sus frutos.

Para Maquiavelo, el Príncipe nuevo debe tener claro que para mantenerse como tal deberá: "defenderse de enemigos, conquistar amigos, vencer por la fuerza o por el fraude, hacerse amar o temer de los habitantes, respetar y obedecer por los soldados, matar a los que puedan perjudicarlo, reemplazar con nuevas las leyes antiguas, ser severo y amable, magnánimo y liberal, disolver las milicias infieles, crear nuevas, conservar la amistad de reyes y príncipes de modo que lo favorezcan de buen grado o lo ataquen con recelos" (Maquiavelo, 1971, p. 1).

En suma, para Maquiavelo, el Príncipe tiene más posibilidades de mantener su reino, si lo obtiene por méritos propios, si es capaz de imponer la forma de gobierno más conveniente y su propio estilo de mando, y si sabe utilizar - sin vacilación - los sentimientos más encontrados: la amistad y la rivalidad, el amor y el odio, la severidad y la benevolencia.

2.2.2 La perspectiva filosófica

Retrocediendo en los antecedentes históricos de la humanidad y ubicándonos en una perspectiva filosófica, en la antigua Grecia, las respuestas humanas básicas hacia la responsabilidad y el trabajo fueron acuñadas por Platón y Aristóteles, en sus distintas visiones del hombre. Platón cree en la necesidad de la dirección autoritaria y de los valores que la acompañan, dicha creencia, se funda en la teoría política de Pitágoras, edificada sobre principios aristocráticos. Pitágoras pensaba: "el hombre tiene necesidad de un amo y debe someterse a un orden. La anarquía es el peor mal para la sociedad humana, por lo que es preciso subordinarse a los que gobiernan, respetar las leyes, a los progenitores y a los gobernantes." (Pokrovski, S.V., et al. citado en Jay, 1972).

Así, estos individuos constituyen el sector superior de la humanidad, son los mejores hombres, por sus cualidades morales e intelectuales, los mejores por su valor, fuerza e inteligencia. De aquí, surge la gran importancia de la educación.

Para Platón, en *La República*, el hombre que conoce - el filósofo, el sabio o el hombre de ciencia - debe tener un poder decisivo en el gobierno y sólo su conocimiento es el que le da derecho a ese poder. Asimismo, la asociación del hombre con el hombre en sociedad se basa en



necesidades recíprocas y en el intercambio de mercancías y servicios resultantes de ellas. Esto lleva a la división de tareas y por consiguiente a la especialización de funciones - que es la raíz de la sociedad - , dos elementos son la base de este proceso: la aptitud natural y la educación. Si bien, la sociedad se concibe como un sistema de servicios en el que todo hombre aporta algo y recibe algo, lo que el individuo posee es, en primer término y de modo principal, un status dentro del cual tiene el privilegio de actuar, y la libertad que el Estado le asegura no es tanto para el ejercicio de su libre voluntad como para la práctica de su vocación (Jay, 1972).

Por otra parte, para Aristóteles, el hombre es un ser social o un "animal político" que requiere un sentido de participación en su propio destino. El principio que sirve de base a su estudio *La Política* se resume en la idea de que es preciso - necesariamente - que todos los ciudadanos participen en común, de todo o de nada (evidentemente esto es imposible, pues la sociedad política es una especie de comunidad). Forzosamente debe ser así entre hombres libres e iguales, como no es posible que todos ejerzan la autoridad al mismo tiempo, no pueden ejercerla más que por un determinado tiempo y de este modo sucede que llegan todos al mando (Aristóteles, p. 39). Estos serían los primeros antecedentes de la gestión democrática, que posteriormente serán recuperados en los trabajos de George Elton Mayo y con mayor difusión en los de Douglas McGregor, condensados específicamente en su teoría "Y" donde se tipifica un particular comportamiento del individuo en la organización.

Es evidente, como en la cultura griega, que el hombre tiene un carácter decisivo en la labor de conducción social; aunque para Platón, sólo unos cuantos sujetos han de tener ese don o esa vocación, mientras que para Aristóteles cualquiera puede tener esos dotes.

2.2.3 La perspectiva sociológica

En el campo de la sociología, no podemos dejar de citar los aportes de Max Weber. En su obra *Economía y Sociedad*, publicada en 1922, presenta un apartado - por demás interesante - en torno a la dominación y el liderazgo.

Por dominación - dice Weber - se debe entender "la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o para toda clase de mandatos)". No es, toda especie de probabilidad de ejercer "poder" "influjo" sobre otros hombres, es más bien, el descansar en los más diversos motivos de sumisión, desde la habituación inconsciente hasta lo que son consideraciones puramente racionales con arreglo a fines, un determinado límite de voluntad de obediencia, o sea de interés (interno o externo) en obedecer. Esto es esencial en toda relación auténtica de autoridad.

En lo cotidiano domina la costumbre y con ella intereses materiales, utilitarios. Pero la costumbre y la situación de intereses no pueden, no menos que los motivos puramente afectivos y de valor (racionales con arreglo a valores), representar los fundamentos en que la dominación confía. Normalmente se le añade otro factor: la creencia en la legitimidad.



Todas las formas de dominación procuran despertar y fomentar la creencia en su "legitimidad". Según sea la clase de legitimidad pretendida es, fundamentalmente, diferente tanto el tipo de la obediencia como el cuadro administrativo destinado a garantizarla, así como el carácter que toma el ejercicio de la dominación (Weber, 1984, p. 170).

Para Weber existen tres tipos puros de dominación legítima cuyo fundamento primario de tal legitimidad puede ser:

1. De carácter racional: que descansa en la creencia de legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados, por esas ordenaciones, a ejercer la autoridad (autoridad legal).
2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana, en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los individuos señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).
3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extra cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplificación de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática).

En el caso de la autoridad legal, se obedecen las ordenaciones impersonales y objetivas legalmente establecidas y las personas por ellas designadas, en apego a la legalidad formal de sus disposiciones dentro del círculo de su competencia. En el caso de la autoridad tradicional se obedece a la persona del señor llamado por la tradición, en el ámbito de lo que es consuetudinario. En el caso de la autoridad carismática se obedece al caudillo carismáticamente calificado, por razones de confianza personal, revelación, heroicidad o ejemplaridad, dentro del círculo en que la fe en su carisma tiene validez (Weber, 1984, p. 170).

Por las características que presenta este último tipo de dominación, se profundizará en su estudio. Por carisma ha de entenderse la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas, o como enviados del Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder (Weber, 1984, p.).

El carisma de un "poseoso" (cuyos frenesíes se atribuían, al parecer sin razón, al uso de determinadas drogas) de un "chaman" (magos, en cuyos éxtasis, en el caso puro, se daba la posibilidad de ataques epileptoides como condición previa), la del fundador de los mormones o la de un literato entregado a sus éxtasis demagógicos, todos ellos se consideran por la sociología - exenta de valoraciones - en el mismo plano que el carisma de los que, según apreciación corriente, son grandes Héroes, Profetas y Salvadores (Weber, 1984, p.194).

Sobre la validez del carisma, su reconocimiento es otorgado por los dominados - nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe - ; y su reconocimiento se mantiene por "corroboración" de las supuestas cualidades carismáticas. Ahora



bien, el reconocimiento en el carisma genuino no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza.

Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado por su Dios, y sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad carismática se disipe.

La dominación carismática supone un proceso de comunicación de carácter emotivo. El cuadro administrativo de los dominadores carismáticos no es ninguna "burocracia", y menos que nada una burocracia profesional, se le elige también por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos; al príncipe de la guerra el séquito; al jefe - en general - los "hombres de confianza". No hay ninguna "colocación" ni "destitución", ninguna "carrera" ni "ascenso", sino sólo llamamiento por el señor según su propia inspiración fundada en la calificación carismática del seleccionado (Weber, 1984, p.194).

El carisma puro es específicamente extraño al ámbito económico. Constituye - donde aparece - una vocación en el sentido enfático del término: como "misión" o como "tarea" íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones gratuitos como fuente de ingresos - lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho (Weber, 1984, p.196).

De las aportaciones hechas por Weber al estudio del poder social, los conceptos vertidos sobre la dominación carismática resultan, por demás, interesantes para poder comprender el liderazgo actual, esto es, la confianza personal, la corroboración de las cualidades (del jefe) por parte de los subordinados, el carácter emotivo (más que burocrático) del proceso de comunicación y la lealtad, son elementos que bien quisiéramos encontrar en nuestros gerentes de hoy.

2.2.4 La perspectiva económica

Desde la perspectiva de la teoría económica también se ha creado un perfil con respecto al sujeto económico, visto éste como agente motriz del sistema capitalista. Adam Smith, filósofo y economista escocés nacido en 1723, es considerado el padre del liberalismo económico, en su obra fundamental "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones" (1776) trata el gran suceso que se da en la vida de Europa que es el capitalismo, interpretándolo tal cual se mostraba sin tratar de dar una justificación de sus métodos. En él, deduce las leyes orgánicas y funcionales del capitalismo. Para él, la esencia del fenómeno económico es que sus leyes son "naturales", existen por sí mismas y se desarrollan por razón de su propia dinámica.

Dos valores son esenciales en el liberalismo: el individualismo y la competencia. El individualismo se refleja en el interés egoísta que, traducido en apetito de lucro, mueve a la iniciativa privada. Frente a la demanda de los artículos que la sociedad requiere para satisfacer sus necesidades, el individuo busca y crea, en ejercicio de la libertad de empresa, la forma - más remunerativa - de satisfacer esa demanda; produce aquellas mercancías que los demás desean



adquirir y las pone a la venta. Produce tanto como puede, incitado por el impulso egoísta de acrecentar sus utilidades. Naturalmente, si el productor fuese uno sólo, estaría en condiciones de elevar esas utilidades sin medida, pero aquí interviene el segundo elemento del mecanismo: la competencia.

Todo individuo trata de emplear su capital de tal forma que su producto tenga el mayor valor posible. Generalmente, ni trata de promover el interés público ni sabe cuanto lo está promoviendo. Lo único que busca es su propia seguridad, sólo su propia ganancia. Y al hacer esto una "mano invisible" le lleva a promover un fin que no estaba en sus intenciones. Así al buscar su propio interés, a menudo promueve también el de la sociedad más eficazmente que si realmente pretendiese promoverlo.

Sin embargo, el ejercicio totalmente libre e individual de la iniciativa privada y del incentivo de lucro han quedado sustituidos por la acción de organismos amorfos, sociedades, literalmente, anónimas en las cuales, el "espíritu de empresa" del antiguo "capitán de la industria", el famoso *entrepreneur* - mitad genio financiero y mitad pirata - está suplantado por la habilidad fría, impersonal y tecnificada de gerentes o profesionales que ni siquiera son propietarios de la empresa.

El concepto *entrepreneur*, propuesto por el economista francés Jean Baptiste Say en 1800, se entiende como aquel sujeto que "cambia los recursos desde zonas de baja productividad a zonas de alta productividad y mayor rendimiento económico". Concepto que posteriormente sería retomado por Schumpeter bajo la idea de que son los sujetos los que con su acción individual promueven el desarrollo cíclico de la economía.

También cabe destacar, que para estos autores la innovación es un elemento clave para el progreso y el desarrollo económico. "La innovación es el instrumento específico del empresario innovador...consiste en la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza" (Medina y Espinosa, 1994).

2.2.5 La perspectiva militar

Por otra parte, en la literatura militar también se encuentran elementos que podrían dibujar un perfil gerencial. Aquí habría que citar las obras de Sun Tzu, "El Arte de la Guerra", guerrero chino del 500 A.C., lo mismo que al general austriaco Carl Von Clausewitz y su obra "De la Guerra". Para ellos, la "visión estratégica" es lo determinante a la hora de "ganar la guerra". El General (el estratega) es un sujeto que logra ubicar perfectamente al enemigo, movilizar coordinadamente sus tropas, identificar los puntos neurálgicos de su oponente y por último, atacar sorpresivamente con rapidez y efectividad.

Estas ideas no parecen muy alejadas de la realidad actual, en donde los gerentes de manera explícita o implícitamente ejercen a diario los principios y consejos militares, en sus respectivos campos de batalla, que bien pueden ser, los mercados, las organizaciones y en general, el contexto competitivo en el cual se desenvuelven.



Con estos antecedentes se trata de señalar los posibles orígenes de los atributos que bien podrían observarse en los sujetos modernos encargados de conducir los destinos de una organización actualmente exitosa, es decir, del líder.

De acuerdo a lo anterior, se puede señalar que tradicionalmente las investigaciones sobre el liderazgo, se han diferenciado en dos líneas principales (House y Baetz, 1979, Gutiérrez, 1989):

1. Aquellas que estudian a los líderes surgidos espontáneamente, en donde no existe una autoridad formalmente nombrada. Estos estudios se enfocan a fenómenos de masas y características del “carisma” del líder.
2. Aquellas que se preocupan por enmarcar a los líderes dentro de un sistema social organizado y donde ha sido asignado formalmente. (Tannenbaum, Weschler y Masarik, 1961, Fidler y Chemers, 1985).

2.3 Definiciones de Liderazgo

Etimológicamente el liderazgo se deriva del inglés to lead, se relaciona con coordinación, dirigir o mandar y es similar al término caudillo.

Para Tannenbaum, Weschler y Masserik (1971): “Liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas”.

Fiedler (1985), encontró que existen dos aspectos en común: que el liderazgo es una relación entre personas donde la influencia y el poder se dan en forma desigual, y que en el liderazgo no puede haber líderes aislados. Esto explica porque los seguidores aceptan implícitamente o explícitamente una relación de influencia; donde se entrega de forma voluntaria al líder la toma de decisiones.

Hersey y Blanchard (1982), definen al liderazgo de la siguiente manera: “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupos que trata de alcanzar ciertos objetivos en una situación dada”.

De acuerdo con Gardner (1991) “El líder es quien dirige al grupo al logro de sus objetivos, este logro de objetivos puede alcanzarse a través del liderazgo, los cuales se refieren a los roles que el líder desempeñan así: Gardner (1991 p. 15) “define al liderazgo como el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o grupo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores”.

Para Morris y Seeman (1950), puede denominarse líder al individuo que ejerce más influencia (o influencia más importante) que otro miembro cualquiera; o al individuo que ejerce mayor influencia en la definición o realización de los objetivos del grupo.



Existen varias concepciones de liderazgo, cada una con base al enfoque teórico de los diferentes autores que se han interesado en dicho fenómeno social, por lo mismo, no existe una teoría universal de este concepto, debido a que hay diversos factores que cuestionan este proceso social (Shein, 1992). Los factores son los siguientes:

- a) Identificación del líder – Es difícil identificar a un solo líder, porque en una organización existen diferentes niveles jerárquicos (de acuerdo con el organigrama), y cada uno de ellos interactúan en mayor o menor medida para lograr la efectividad del grupo.
- b) Alcance del liderazgo – Se refiere a la influencia que tiene el líder sobre sus subordinados, sin tener una interacción personal con ellos, a esto se le ha llamado influencia indirecta. Por el contrario la influencia que ejerce el líder frente el subordinado se da frente a frente.
- c) Contexto cultural – Todos estamos inmersos en un contexto cultural, político y social del mismo modo que el ejercicio del liderazgo.
- d) La tarea – De acuerdo a la naturaleza de la tarea (estructurada- in-estructurada), el subordinado y el contexto tienden a cambiar constantemente, por lo cual el líder tendrá que reconsiderar la nueva situación y adaptarse a esta.
- e) Etapa del desarrollo entre el líder y subordinados – Esta etapa contiene a su vez tres aspectos:
 - 1 Cuanto tiempo ha trabajado el líder con los miembros del grupo.
 - 2 El ambiente en que se ha desarrollado.
 - 3 Tipo de relación que ha logrado desarrollar el líder con los miembros del grupo.

Según Carter (1953), cuando se intenta especificar el sentido del concepto liderazgo se utilizan por lo menos cinco ideas más o menos diferentes:

1. Implica la idea de la polarización de los miembros del grupo del alrededor de una persona central. En este caso se entiende que el líder es una persona capaz de servir de eje a la conducta de los otros miembros.
2. Otro modo de considerar el problema de la definición de liderazgo se relaciona con los objetivos del grupo. Puede afirmarse que el líder es el individuo capaz de dirigir al grupo hacia sus objetivos.
3. Un tercer método de la definición del liderazgo tiene como base la elección sociométrica. El líder es la persona seleccionada para esta función por los miembros del grupo. El inconveniente de este método de calificación del concepto de liderazgo es que se limita a la identificación.
4. Cattell (citado por Carter, 1953) propuso un modo de considerar el liderazgo. Argumenta que la primera tarea que tenemos es tratar de definir los parámetros de la sintonía grupal, es decir, que necesitamos determinar empíricamente las dimensiones de variación de los grupos, y ciertas menciones probables como la integración, la cohesión, la sinergia, la moral, la sociabilidad, etc.
5. El último método para considerar la definición de liderazgo es, desde el punto de vista de las formas de conducta del liderazgo. Es el método operativo de solución del problema y tiene defectos y desventajas. Su principal ventaja consiste en que permite que el experimentador defina con considerable exactitud los actos particulares que a su juicio



son signo de liderazgo. El hecho es que diferentes tipos de conducta indican liderazgo en situaciones distintas, y una definición del liderazgo en términos de la conducta puede armonizar con estas diferencias (Carter,1953).

Para fines de esta investigación al liderazgo lo definiremos como: “una conducta que involucra persuasión de otras personas, donde deben conjugarse los intereses personales de un grupo en un propósito común denominado meta” (Hogan, Curphy y Hogan,1992)

Se puede concluir que las definiciones actuales de liderazgo no difieren en gran medida de las que se han presentado a lo largo del estudio e investigación de este concepto, pasando por los modelos tradicionales de liderazgo, modelo conductual, modelo de los rasgos y el modelo situacional.

2.4 Modelos Teóricos Sobre Liderazgo.

El problema de la eficiencia del liderazgo ha sido una de las interrogantes que más han motivado investigaciones. Las teorías que se han planteado intenten contestar la pregunta de cuando, cómo y quién puede ser un líder eficaz.

A continuación se revisarán las teorías sobre el liderazgo que más satisfactoriamente han desarrollado el tema.

2.4.1.- Modelo Conductual.

Está centrado en las acciones del líder, dirigiendo su atención hacia dos comportamientos de éste: la estructuración y la consideración, así como, la manera en que se afectan el desempeño y la satisfacción laboral del empleado.

Estudios de Ohio.

Este modelo surge de la investigación que comenzó en la universidad de Ohio State a finales de la década de los cuarenta. Estos estudios buscaron identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, redujeron la lista eventualmente a dos categorías que se ajustaban en esencia a la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Los investigadores llamaron a estas dos dimensiones estructura inicial y consideración.

- 1 La estructura inicial se refiere al grado en el que el líder tiene la probabilidad de definir y estructurar su rol y los de sus subordinados en la búsqueda de lograr una meta. Incluye al comportamiento que intenta organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. Por lo general los líderes con este estilo tienen altos estándares de desempeño, enfatizan las fechas límites, dan direcciones, programan las actividades de grupo, planean y establecen los objetivos.



- 2 La consideración es descrita como el grado en que una persona tiende a tener relaciones de trabajo que están caracterizadas por la mutua confianza, respeto a las ideas de los subordinados y consideración a sus sentimientos. Esa persona muestra preocupación por la comodidad de sus seguidores, su bienestar, su estatus y su satisfacción. Un líder con una gran predisposición para la consideración podría ser descrito como alguien que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es amistoso y accesible.

Estudios de la universidad de Michigan.

Daft y Steer (1992) y Robbins (1987) citan los estudios de liderazgo, llevados a cabo en Survey Research Center de la Universidad de Michigan, cercanos en el tiempo a los realizados en Ohio State, y que tenían objetivos de investigación similares. Los trabajos de investigación y encuesta de la Universidad de Michigan permitieron establecer dos dimensiones de conducta de liderazgo, a las que llamaron orientación al empleado y orientación a la producción.

Los líderes que tenían orientación al empleado eran descritos como personas que concedían mayor importancia a las relaciones interpersonales; tomaban un interés personal en las necesidades de sus subordinados y aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. Los líderes que dan especial atención a los empleados enfatizan las relaciones interpersonales positivas, están dispuestos a adaptarse a las diferencias de los empleados y son amistosos y accesibles. Los líderes con orientación a la producción, en cambio, tendían a recalcar los aspectos técnicos o de tarea del puesto, su mayor preocupación estaba en lograr las tareas de sus grupos, y los miembros del puesto eran un medio para ese fin. Su objetivo era concentrar su atención en lograr la eficiencia en la producción y en lograr las metas de producción, incluso si como resultado los empleados no estaban contentos.

La conclusión general de la investigación fue que los líderes que se centraban en los empleados tendían a lograr mayor productividad y sus subordinados estaban más satisfechos. Los líderes que se centraban en el trabajo, tendían a tener grupos menos satisfechos y menos productivos, a pesar de su concentración total en el trabajo.

Teoría de Blake y Mouton.

Un tercer grupo de investigadores en 1964, creó una perspectiva bidimensional de la conducta de liderazgo. Blake y Mouton (1980) de la Universidad de Texas, propusieron una matriz, denominada la "nueva matriz Administrativa", que categorizaba al liderazgo con base en su "preocupación por la producción" y su "preocupación por las personas". Los dos rasgos presentados por estos investigadores son similares a los rasgos de las Universidades de Ohio y Michigan de conducta del líder. Las conclusiones de la investigación, sugieren que los líderes logran un gran desempeño cuando emplean un estilo de liderazgo caracterizado como alto en su preocupación tanto por las personas como en la producción.



2.4.2.- Modelo De Los Rasgos.

Los primeros estudios sobre liderazgo datan de varios siglos atrás, trataron de explicar la aparición de grandes líderes. Esta investigación se denominó el enfoque “del gran hombre” para la definición de liderazgo y se llegó a la conclusión de que los grandes líderes tienen características innatas especiales que los destinan a alcanzar una posición de influencia, es decir, que el líder nace y no se hace.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió de la explicación del por qué de la aparición de unos cuantos grandes líderes a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales.

Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales demandó la redefinición del “liderazgo”. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones (Daft Steer, 1992).

Gibb en 1969 (citado en Rodríguez, 1988) propuso algunas características necesarias en el personal con función de mando: inteligencia, extraversión, dominancia confianza en si mismo, motivación de logro y habilidades interpersonales. Varias de ellas pueden considerarse más como cualidades y habilidades que como rasgos de personalidad.

La ventaja de considerar que son habilidades y no características estables de personalidad radica en que podemos evaluar la presencia de habilidades requeridas y desarrollar las convenientes para el puesto a través de un entrenamiento específico. Aunque existen ciertas características bien identificadas en líderes que no se podría pensar, que estas puedan ser adquiridas o aprendidas por una persona que a lo largo de su historia personal no presento dichos rasgo: el ambiente puede ser lo más propiciatorio para fomentar cierto tipo de conductas, pero si en ellos no existe esa aptitud para llevar a cabo un proceso de liderazgo, entonces es poco probable que esa persona se convierta en líder.

Este modelo resalta las cualidades personales del líder atribuyéndole el éxito a ciertas capacidades, habilidades y características de la personalidad, pero este modelo no explica por qué unas personas son exitosas como líderes y otras no. Se basa en las características observadas de muchos líderes: impulso, gran energía, extroversión, etc. se comparan con otras de los líderes potenciales para evaluar su posibilidad de éxito o fracaso.

Sin embargo, gran parte de los investigadores cree que el enfoque de los rasgos es inadecuado para predecir el desempeño del liderazgo. (Campbell, Seesa y Taylor 1995)

A pesar de estas dificultades, las pruebas si sugieren que algunos líderes exitosos, aunque no todos, comparten cuatro rasgos:

- Inteligencia
- Madurez y amplitud de criterio.
- Motivación interna y necesidad de logro.
- Interés centrado en el empleado.



2.4.3.- Modelo Situacional.

El modelo situacional de Hersey y Blanchard se basa en la cantidad de conductas de relación y de tareas que el líder apoya en alguna situación así mismo, la cantidad de conductas de relación o de tareas se basa en la disposición del seguidor.

El comportamiento de tarea que indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores que hacer, donde y como llevarlo a cabo. El comportamiento de relación señala el grado en que el líder escucha, apoya, estimula y promueve la participación de los seguidores en el proceso de toma de decisiones. La disposición del seguidor es la capacidad y disposición de los seguidores para desarrollar la tarea.

Tabla 1.-Estilos de Liderazgo. Enfoque Situacional de Hersey y Blanchard (Tomado de Guillén, 1999).

ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
EFICACIA	Poca habilidad y voluntad
DISPOSICIÓN	Poca habilidad, mucha voluntad
PARTICIPACIÓN	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACIÓN	Gran habilidad, mucha voluntad

Como se muestra en la tabla, de acuerdo a la situación se irán modificando los estilos de líder y la disposición de los seguidores a la situación cambiante y lograr las metas organizacionales.

2.5 Estilos de Liderazgo

En la naturaleza del liderazgo están implícitos los comportamientos, papeles, suposiciones y habilidades que se combinan para formar diferentes estilos de liderazgo. Se ha puesto gran énfasis recientemente en la identificación de los comportamientos de los líderes, habiendo pasado por las características de la personalidad, y de acuerdo a este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales, lo cual resulta importante ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, mientras que las características personales son relativamente fijas. Los tres diferentes tipos de habilidades que utilizan los líderes son:

1. Técnicas.
2. Habilidades humanas.
3. Habilidades conceptuales.

La primera se refiere al conocimiento y capacidad de la persona en cualquier tipo de proceso. Esta habilidad es característica que distingue el trabajo operativo pero en medida en que se



promueve a los empelados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven menos importantes.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados de trabajo en equipo. Esta es el centro del comportamiento para el liderazgo.

Finalmente la habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias. Esta habilidad tiene que ver con ideas en tanto que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a las cosas.

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye el patrón total de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en práctica (Davis, 1986).

A partir de los estudios realizados por Lippit y White, (1960/1971) que describen los efectos que distintas atmósferas sociales ejercen sobre la conducta individual y la del grupo. El grado de control de un líder puede tener en un proceso de liderazgo sobre un grupo y la reacción de los integrantes del grupo ante el líder difiere según la atmósfera social en la que ocurre: esta atmósfera puede ser autoritaria, democrática y *laissez faire*.

2.5.1.-Atmósfera autocrática.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos. La responsabilidad reside en el dirigente o líder quien debe ejercer control y hacer uso de la fuerza. Estructuran la situación global del trabajo para los empleados, quienes deben hacerlo tal y como se les ordena. Los líderes asumen autoridad plena y también la responsabilidad total. En general en un ambiente autocrático, las conversaciones entre los integrantes son poco variadas. Existe un liderazgo autoritario típicamente negativo que se basa en amenazas y castigos; y hay otro denominado positivo, que sucede cuando el líder está en posición de conceder recompensas a los empleados.

Algunos empleados responden bien al autócrata benévolo; puesto que se desarrollan en una cultura de muchas autoridades (padres, maestros y burócratas gubernamentales) y por ello algunos empleados esperan de hecho un liderazgo autocrático. El resultado es que sienten cierto grado de seguridad y satisfacción con este tipo de líder.

A partir de los resultados obtenidos en las investigaciones se sostiene que los líderes autocráticos dan órdenes como una sencilla forma de imponer una voluntad sobre otros. Muchas de las órdenes son indirectas, no expresadas en imperativo, pero si reconocibles como autocráticas si se ofrecen en ciertos contextos y en cierto tono de voz. La alabanza y la crítica son características especiales de los líderes autocráticos, donde en ambas sugieren la existencia de un hincapié en la valoración personal desde el punto de vista del líder. Y ambas sugieren que se hace hincapié en una jerarquía, ambos sugieren que el líder se sitúa como juez supremo del estatus y de los logros de los miembros del grupo.



Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que proporcionan una fuerte motivación y recompensas para el líder; permiten tomar decisiones rápidas por que es un solo individuo el que decide por todo el grupo, se utiliza adecuadamente a los subordinados menos competentes ya que su principal trabajo es obedecer órdenes, por lo tanto prácticamente no planifican nada, ni toman decisiones y necesitan poca iniciativa.

La principal desventaja del liderazgo autocrático es que desagrada a las personas sobre todo si se trata de una autocracia extrema y de estilo negativo. En las situaciones autocráticas es muy fácil que se genere frustración, insatisfacción, temor y conflicto. Los empleados suelen sentir que están produciendo por que se les obliga a hacerlo y no por que se les motiva para ello. Por lo anterior, la autocracia puede generar mucha hostilidad y agresión.

El descontento se aflora en protestas dirigidas contra el líder autócrata surgiendo la presencia de frustraciones previas cuando se cambia a una atmósfera más libre, apareciendo conductas agresivas en el primer día de libertad. En la relación sumisa a la autocracia la proporción de amistad es mayor que en la atmósfera de democracia, esto puede ser explicado por la falta de amistad naturalmente surgida de la frustración que queda equilibrada por alguno de los dos factores siguientes:

- La atmósfera general de bondad moral que parece haber inculcado el líder a los individuos.
- Una tendencia del grupo a reunirse dado el sentimiento de estar todos en el mismo barco. La experiencia de estar sujeto a la misma experiencia frustrante puede haber creado un sentimiento de camaradería similar al que a menudo existe en grupos del ejército o disciplinas comunes, sin que esto provoque alguna forma de cooperación de grupo sino más bien, una de tipo individualista.

2.5.2.-Atmósfera democrática.

En esta atmósfera los líderes descentralizan la autoridad. La responsabilidad reside en el grupo, siendo esta condición la que conduce a la cooperación. El líder y el grupo actúan como una unidad social, a los empleados se les informa sobre las condiciones que afecta su trabajo, hecho que los impulsa a expresar sus ideas y sugerencias. Mientras que los líderes autocráticos controlan a través de la autoridad que poseen, los participativos lo ejercen basándose principalmente en la fuerza del grupo.

En la democracia se hallan sugerencias guía, se distinguen por ser una aclaración de alternativas entre las que se pueden elegir; esta atmósfera no solo implica libertad, esto es, una preocupación relativamente pasiva por el bienestar de los individuos, en el sentido de que no se frustren sus deseos. Si se quiere lograr por completo el bienestar individual o el logro del grupo, el líder demócrata considera necesario tener también un respeto muy activo por esos deseos individuales en el sentido de un constante pensar como será mejor realizarlos. El líder democrático debe tener un agudo sentido para captar las necesidades e intereses cambiantes de los individuos, por



ello otra actividad importante del líder democrático es dar información o ampliar los conocimientos de los miembros del grupo.

En el estilo democrático es con mayor frecuencia una enseñanza a todo el grupo para que aprenda a depender de sí mismo como grupo. Un modo de estimular el auto dirección es inculcar directamente el procedimiento democrático: decisión de grupo, mayoría de voto, libre discusión en que cada cual pueda opinar, voto secreto, etc.

Los líderes democráticos reconocen que adiestrar en procedimientos significa:

- Ayudar a que los individuos aprendan el criterio y los métodos para valorar el trabajo propio sin depender de otro.
- Ayudar al grupo a aprender los métodos de apoyo mutuo y del funcionamiento cooperativo como grupo.
- En el liderazgo democrático se manifiesta una conducta igualitaria en incluso de ponerse al margen y una falta de preocupación por el estatus y la dignidad.

En la democracia el interés por el trabajo es genuino, ya que cuando el líder abandona a sus seguidores, los individuos continúan trabajando esté o no esté presente el líder, mientras que en la situación autocrática cuando el líder sale, los individuos dejan de trabajar.

En el trabajo como en el juego se muestra un nivel mas elevado de originalidad o pensamiento creador en la democracia que en otros tipos de liderazgo. Hay un grado mayor de pensamiento creador, que en la autocracia y es más sostenido y práctico que en el *laissez faire*.

2.5.3.-Atmósfera *laissez faire*.

Los líderes de políticas laxas evitan las responsabilidades y dependen fundamentalmente del grupo para que este determine sus propias metas y resuelva sus propios conflictos. La responsabilidad se distribuye entre los individuos, como si fueran entidades independientes. Hay una política de no-intervención que puede llegar a provocar el caos. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y generan su propia motivación, es decir, el líder solo desempeña un papel secundario.

La atmósfera *laissez faire* es una atmósfera menos organizada, menos eficiente y definitivamente menos satisfactoria que la democracia. Se realiza menos trabajo y con menos calidad; la falta de sugerencias orientadoras activas en el *laissez faire* causa a menudo desorganizaciones, fracasos y retrocesos en el trabajo.

En cuanto al logro de metas de trabajo y metas sociales se encontró que en la democracia resultó ser más eficiente que la autocracia y el *laissez faire*, pues logró simultáneamente ambas metas, mientras que en la autocracia solo se obtuvieron las metas de trabajo y en el *laissez faire* se logró únicamente las metas sociales. Aún así, se encontró que los grupos democráticos fueron tan eficientes como los autocráticos.



De acuerdo con Robins (1987) dice que si los patrones de comportamiento autocrático-democrático fueron vistas como dos posiciones extremas, este modelo debería llamarse teoría del comportamiento. Sin embargo, son dos de las muchas posiciones de un continuo, en el cual en un extremo el líder toma una decisión, se las dice a sus subordinados y espera que estos la lleven a cabo. En el otro extremo el líder comparte su poder de tomar decisiones con sus subordinados, permitiendo a cada miembro tener el mismo peso o voto. Entre estos dos extremos se hallan varios estilos de liderazgo con el estilo seleccionado, dependiendo las fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

Existe un grado de relación entre el grado de autoridad y la cantidad de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones. Así se han encontrado en diversas investigaciones que el liderazgo participativo tiene efectos positivos sobre la productividad en algunos grupos mientras que en otros no existen efectos significativos. Por otro lado otros estudios indican que los grupos participativos son más productivos, algunos revelan que los grupos no participativos son más efectivos y otros muestran diferencias apreciables en la productividad entre grupos de trabajo administrados autocráticamente frente a los administrados democráticamente. En general encontramos que liderazgo participativo se asocia con mayor satisfacción por parte de los subordinados que un liderazgo no participativo.

Cada una de las tres atmósferas antes descritas se caracterizan por conductas bien específicas tanto por parte del líder que conduce al grupo como por parte de los integrantes del grupo en cuanto a las reacciones que tienen.

Considerando que el objetivo del liderazgo es lograr en colectivo metas comunes, independientemente de la modalidad estratégica que se use para ello o del ambiente que se genere para alcanzar los objetivos planteados, entonces puede comprenderse que no existe un tipo de liderazgo que sea superior a otro, sino que según sean las necesidades, rasgos de personalidad, metas y referentes socioculturales que posean los individuos que pertenezcan a cierto grupo, entonces dependerá la elección o preferencia que se tenga por alguna modalidad de liderazgo.

Cada modalidad de liderazgo implica un grado de heteronomía y autonomía determinados, generado por el tipo de dirección utilizada por el líder y que no necesariamente es paralela a los rasgos de personalidad intrínsecos de cada individuo. Lo anterior no quiere decir, por ejemplo, que una persona en un ambiente de liderazgo autocrático que se comporta de manera dependiente al grupo, sea siempre así o que carezca de autonomía para realizar o alcanzar sus metas de forma asertiva o individualizada, sino que más bien dependiendo del contexto en el que se desarrolle el proceso de liderazgo y el tipo de ambiente generado en el mismo serán los rasgos y conductas predominantes que el individuo utilizará para adaptarse a los requerimientos de grupo. Siendo de gran importancia el tipo de metas perseguidas por los individuos que los hará elegir entre uno u otro tipo de liderazgo.



Tabla 2- Estilos de Liderazgo. (Tomado de Campos, 2002)

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Líder democrático	<p>El líder democrático, tiende a favorecer el aprendizaje autónomo del seguidor y el aprendizaje de aprender a aprender.</p> <ul style="list-style-type: none">• El líder comparte la toma de decisiones, es decir, la dirección es participativa• Respeto los deseos de los miembros del grupo• Está atento a las necesidades e intereses de los seguidores• Apoya y valora los sentimientos de la mayoría de los miembros• La responsabilidad recae en el grupo.
Líder autocrático o autoritario	<ul style="list-style-type: none">• Da órdenes• exige metas altas• critica a los miembros del grupo• hace hincapié en una jerarquía• el líder es el que impone la situación y es quien establece los logros del grupo• la responsabilidad recae en el líder
Líder Laissez-faire	<ul style="list-style-type: none">• Otorga la responsabilidad a cada miembro del grupo• los miembros asumen más trabajo• no establecen planes• no inspira el trabajo de los subordinados• la responsabilidad se distribuye

Como se aprecia en la tabla 2, los dirigentes se mueven entre el uso de la autoridad (la conducta que se observa es que el director toma todas las decisiones y sólo las da a conocer) y la libertad a los subordinados (el director permite a sus subordinados funcionar dentro de los límites marcados por él). Lo interesante es la propuesta de que el director debe elegir el tipo de liderazgo que llevará a cabo, y para que él decida esto necesita saber con que tipo de grupo está trabajando; obviamente que cuando los subordinados tienen suficientes conocimientos, experiencia, responsabilidad, etc., él podrá optar por un liderazgo más centrado en los subordinados.

2.6 Liderazgo y grupo

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo. Pensando así se entiende que en las comunidades primitivas los líderes sean considerados, y aún tratados, como dioses lejanos.

Si hemos admitido que el liderazgo es un fenómeno social tenemos que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos. En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo y corresponsable para seguidores y líder, pues existe el supuesto de que se está viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos. El líder influye sobre sus seguidores y también es influido (Bennis y Nanus, 1985 citado en Espinosa- Infante y Pérez-Calderón, 2001). Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como



aparenta (Gardner, 1990). El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a sus directivos, sólo se la prestan (Casares, 1994).

Lo anterior nos permite pensar que en un determinado contexto y con un determinado grupo un líder puede funcionar perfectamente bien, mientras que en otro contexto no sería un líder, o tal vez sí lo sería, pero menos efectivo y vital. Esto lo sabe perfectamente el líder, al identificar que el grupo influye en él para que dé lo mejor de sí. No sólo el líder es consciente de esto, también el grupo lo sabe.

Un líder puede conquistar adeptos, o un grupo de personas puede crear la figura de un líder, pero los aspectos significativos solo pueden ser entendidos desde el punto de vista de la relación dinámica. Y debemos considerar los elementos que la conforman:

1. La existencia de cada individuo puede ser concebida como una lucha permanente con vistas a la satisfacción de necesidades de alivio de tensiones y el mantenimiento del equilibrio.
2. En nuestra cultura la mayoría de las necesidades se satisfacen a través de las relaciones con otros individuos o grupos de individuos.
3. En el caso de cada individuo la relación con otros individuos es un proceso activo antes que pasivo.

Esta relación dual líder-seguidores no sólo debe estudiarse como un fenómeno social, también debe estudiarse como un fenómeno psicológico donde los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes y a poner en él sus expectativas, su autovaloración, Freud nos dice que el grupo se identifica con el líder (*Psicología de las masas*, 1984). Asimismo, es importante que el grupo sienta que el líder es uno de ellos y por lo tanto los entiende, pero al mismo tiempo es distinto de ellos, está mucho más allá de ellos, no tiene sus ataduras, ni sus miedos, es capaz de emprender las grandes luchas que ellos no.

Entre más primitivos son los pueblos tienden más a convertir en dioses a sus líderes, éstos son vistos como los seres superiores en donde el grupo puede depositar sus deseos y necesidades, son figuras casi míticas, mágicas, tan cerca del grupo y a la vez tan lejanas; pero en la sociedad moderna, es más difícil mitificarlos convirtiéndose éstos en más cercanos al grupo y por tanto más vulnerables. La mayor cultura, desarrollo y democracia de los grupos deja muy claro, para estos últimos, que la fuerza del líder se la da el grupo, ellos lo eligieron y ellos también le pedirán cuentas y lo juzgarán por una mala actuación. Además, la modernidad, que da cuenta de un mundo interdependiente, demanda la existencia de un liderazgo compartido donde las diferentes disciplinas se encuentren representadas, por tanto, se requiere además del liderazgo a la cabeza de la organización, líderes en las diferentes áreas, que formen una red o estructura de liderazgo en toda la organización (Casares, 1994). La lealtad del grupo (relación de dualidad entre el líder y sus seguidores) puede estar con el jefe inmediato y no con el líder de la organización, o a la inversa.



Es tan importante la relación líder-seguidores (o grupo de trabajo, si se prefiere, o mejor dicho si se habla de una organización) que al observarla meticulosamente uno puede darse cuenta de la fortaleza o debilidad del liderazgo.

Casares asegura que hay cuatro síntomas de desintegración del liderazgo:

- 1) el exceso de discusiones y conflictos interpersonales,
- 2) la indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste,
- 3) cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto, y
- 4) cuando miembros del grupo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario.

Los cuatro puntos anteriores hablan de desintegración del liderazgo; ahora bien, hay que aclarar que esto sólo sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se han propuesto, pues, no hay que perder de vista, jamás, que los conflictos entre miembros de grupos humanos siempre existen.

2.7 Liderazgo y poder

El liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.



Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

“El poder social consiste en la habilidad de influir a otra gente a través de cualquier medio, es obvio que el liderazgo implica usar el poder” (Cartwright, 1980 p.p 36).

Al mismo tiempo del fenómeno psicológico, que da cuenta de la fascinación, idealización, identificación, etc., de las masas por el líder, esta relación dual está hablando de poder, pues el liderazgo se basa en el poder. Históricamente el líder fue el más fuerte físicamente; actualmente esta fuerza no tiene que ser física, pues el hombre cuenta con la posesión de la información, el conocimiento, la tecnología, el poder económico, etc., para poder controlar. Poder en la actualidad es el monopolio del uso legítimo de las armas, de la coerción, de la información, del conocimiento, de la tecnología, para imponer la voluntad de un individuo o un grupo sobre otro. Sin embargo, y sin negar que esto es una gran verdad, nosotros pretendemos definir el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, todo esto dentro de la estructura de poder que da la organización, ya que no podemos perder de vista que nuestro interés se centra en el líder que funciona dentro de una empresa; ubicado dentro del organigrama de una organización, con un poder que bien pudo obtenerlo por el consenso del grupo o por la imposición, de una Junta Directiva, y muchas veces, quizá la mayoría es por imposición, aún dentro de empresas que gustan hacer un juego democrático. Pero bien sea por consenso o imposición el director de una organización tiene poder; poder para premiar, poder para sancionar. La legitimidad para poder usar ese poder se lo da la misma estructura organizacional.

Ahora bien, como ya se mencionó, dentro de las estructuras de las organizaciones hay quienes tienen poder y no son líderes, sino simples directores, que se encuentran ubicados en una estructura jerárquica que les da poder, de ahí la importancia que todo director sea líder y no sólo director. Es claro que, todo líder requiere de poder, para que sus grandes ideas y proyectos no se queden en el tintero; así como también es claro que, lograr combinar poder y liderazgo sería la mejor opción dentro de la organización (Casares, 1994).

La estructura de la organización es una fuente de poder para el líder, pero también puede ser una fuerte restricción de su poder; ya que, una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas o niveles, tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directores (Casares, 1994). De esta manera las estructuras pueden ser instrumentos poderosísimos de cambio, o un obstáculo infranqueable para lograr los fines, por ello, Deming hace hincapié en la importancia de analizar y redefinir la estructura organizacional, especialmente los procedimientos, es decir, los flujos y procesos a través de los cuales se logran sistemáticamente los éxitos o fracasos, y la formación de hábitos y conductas productivas o ineficaces (Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis, 1989).

No podemos olvidarnos de un importante elemento que construye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: la comunicación, la cual gesta lo que se conoce como la opinión pública, la cual bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y ésta, por cierto, es procesual, por tanto cambiante en el tiempo, el



hecho de no hacerlo lo condena a su derrota. Es por ello que hoy está de moda medir la opinión pública a través de encuestas, para saber quien ganará una elección; y dentro de las organizaciones hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

El tener acceso al conocimiento, a la información y a la tecnología también dan poder, pero no por ellos mismos, es decir, el conocimiento, la información y la tecnología aisladas, poseídas, sin contar con la estructura de poder para hacer uso de ellas, resultan inútiles; un líder debe tener acceso a ellas y debe saber usarlas. Todos los grandes militares en la historia de la humanidad han poseído y utilizado estos tres elementos, así como aquellos legendarios hombres lo usaron, también lo usan hoy día los hombres de negocios; todo gran financiero para mover capitales de un país a otro necesita conocer los mercados, tener información veraz y oportuna, así como contar con la tecnología para poder hacerlo.

En realidad no podemos decir que hay una sola fuente de poder, pues ésta última depende del líder, del grupo y de la coyuntura histórica de que se trate, lo que sí podemos decir es que, el líder será más fuerte entre más fuentes de poder controle. Los pueblos a lo largo de la historia han sabido esto, así como también han sido conscientes de la necesidad que se tiene de tener líderes; ahora bien, en las sociedades modernas, con organizaciones perfectamente bien estructuradas y sistematizadas, donde el hombre tiene prohibido pensar por él mismo y donde es considerado sólo una extensión de la máquina, el liderazgo, como necesidad de la sociedad, fue replanteado.

La calidad, entre otras teorías de la administración, ha traído, al tapete de la discusión, el problema del liderazgo, como una moda, una más en la larga lista que tiene esta teoría, pero además de esto, el liderazgo que propone es pragmático, aprendido, para que la organización funcione, para que produzca más.

Si consideramos que un acto de liderazgo contribuye al logro de alguna función de grupo, por lo general, dicha contribución exige la influencia en la conducta de los miembros del grupo ya que: deben coordinarse actividades, deben darse y aceptarse instrucciones, se debe persuadir, generarse motivación para el logro de metas de grupo y fomentarse relaciones interpersonales adecuadas. Es necesario que el líder cuente con poder para ejercer la influencia necesaria, de lo contrario no contribuirá significativamente a las funciones del grupo.

En los casos en que un puesto tiene asignadas funciones de grupo importantes, es evidente la función del poder; quien lo ocupa recibe, por lo general, los recursos necesarios para ejercer influencia como: autoridad, puede ser experto por su experiencia, entrenamiento especial o tener acceso a información esencial y cuenta con el apoyo de otras personas.

Para que sea posible que una persona tenga poder es necesario una interacción, donde otro reconozca esa característica en una persona, que puede ser por medio de recompensas, coercitividad, legitimidad, capacidad de experiencia o por su referencia.



Las relaciones interpersonales entre el gerente y los subordinados fueron identificadas por French y Raven (1971), como cinco fuentes interpersonales de poder:

- 1 Poder de Recompensa o Gratificación. En la situación de recompensa, la persona con poder da a quienes lo ameritan premios o reforzamientos por su conducta; por lo común este tipo de poder es relativo a la situación, debido a que guarda relación con la posición. A menudo los receptores de las recompensas se sienten controlados, ya que la recompensa significa obediencia y aceptación de reglas. Se tienden a aceptar el poder de recompensa porque este es más agradable que lo molesto de la tarea u otra alternativa. Se realiza la tarea previendo la recompensa, sin embargo cuando la recompensa no es la esperada, la persona que la administre carece de poder.
- 2 Poder de Castigo o Coercitivo. En los casos en que con la recompensa no sobreviene la obediencia, se recurre a la coerción. En la situación de coerción el individuo trata primero de escapar al castigo; además este poder impide que el individuo escape de la que tiene el poder.
- 3 Poder Legítimo. Lo constituye la relación de autoridad en que una persona, por su posición, recibe el derecho de tomar decisiones que afecten a otros. La legitimidad puede provenir de diversas fuentes como pueden ser: el nivel superior de la organización, la ley y el grupo; sea cual sea el caso, los receptores de la influencia consideran legítimo a quien cuenta con poder tiene derecho a tomar decisiones por ellos.
- 4 Poder de Experto o de Pericia. Con frecuencia se encuentra vinculado al poder de legítimo, ya que con el tiempo una persona que ocupa determinada posición puede volverse experta en su área. El poder del experto puede ser independiente de la posición, ya que se basa en el conocimiento, la información o las habilidades especializadas de la persona.
- 5 Poder Referente. Es ejercido con personas con las cuales nos identificamos en ciertas áreas, influyen sin que el sujeto se sienta manipulado. El poder referente es dado a personas con un estatus superior, que cuenta con una posición importante, muestra un estilo personal o carisma.

En cada caso, quien es poderoso tiene poder porque el seguidor acepta voluntariamente su influencia.

Bien, después de haber realizado un breve recorrido por lo que se ha pensado, escrito y discutido sobre el liderazgo y conscientes de que no hemos expuesto lo más representativo, ni siquiera dentro de la teoría administrativa, creemos pertinente hacer algunas reflexiones sobre la realidad mexicana, como primer intento para recapacitar sobre la capacidad de ésta para gestar líderes.

2.8 Líderes mexicanos y sus valores

Espinosa y Pérez en 1994 proponían que la reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural. Así que la reproducción de la humanidad requiere una reproducción vital o



biológica y una espiritual o cultural, ambas simultáneamente. Con esta doble herencia cada pueblo se relaciona con la naturaleza, estableciendo relaciones de trabajo, apropiación de éste y distribución en el grupo social, completamente diferentes, pues esta producción y distribución está permeada por la dimensión cultural. Para el pueblo mexicano esta dimensión cultural es particularmente difícil, pues es un pueblo mestizo, hay que conocer esto último para comprender los valores del mexicano.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. En ese mismo artículo, intentaron explorar el origen de estos valores y lograron identificar a grosso modo dos componentes básicos: el indígena y el hispano; que gestan a través de una conquista el mestizaje. Así que los valores se confunden, se desdibujan, se diluyen confundiendo la lealtad y creando un grupo humano particular, que asimila lo hispano, sin olvidar lo indígena; lo mestizo es una ligazón, vínculo indisoluble de uno y otro pueblo; que crea a un pueblo diferente, con valores diferentes y con únicas formas de relacionarse entre los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza. Asimismo identificaron que la familia y la religión son elementos importantísimos para la comprensión de lo mexicano.

Es importante recordar lo anterior, porque con ello en mente es que en estos momentos nos preguntamos si los valores del pueblo mexicano son los más adecuados para gestar líderes para las empresas, o mejor aún qué tipo de líderes está gestando esta cultura para las actuales empresas mexicanas. Creo que es interesante iniciar nuestros cuestionamientos en torno a la familia, no sin antes aclarar que reconocemos que las generalidades sobre una cultura se basan en la preponderancia de un determinado conjunto de características y lo que pretendemos con ellas es tener una herramienta valiosa al tratar de comprender el por qué del comportamiento de la gente, pero no por eso dejamos de reconocer que hay excepciones (Espinosa y Pérez, 2001).

La familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo, dentro de ésta al niño se le protege, aprecia y ama, el tiempo recreativo normalmente lo pasa con toda la familia reunida y hasta con la familia extendida (la cual implica abuelos, tíos, primos, etc.), visitándose o saliendo juntos. Por lo anterior, la mayor parte de los niños siente seguridad emocional, pero son muy dependientes del apoyo moral de la familia. Las jerarquías dentro de la familia son muy marcadas y deben ser respetadas; los roles que cumple cada miembro están bien definidos. Dado que crece en estas circunstancias cuando ingresa a la escuela tiende a aceptar la autoridad, acepta la rigidez del sistema, con un ánimo conformista. Cuando este tipo de niños se convierten en ejecutivos parecen obsequiosos para con su superior, aceptando las instrucciones sin cuestionar, ya que no está acostumbrado a resolver problemas, ni a sentirse responsable, porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad es seguir las instrucciones (Kras, 1990).

¿Puede una familia que está enseñando estos valores ser gestadora de líderes? Además hay otro elemento importante dentro del núcleo familiar que debe analizarse y éste es que la madre, reproductora ideológica de la sociedad, tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del



marido en todo asunto; así que si la familia mexicana no está gestando líderes hombres mucho menos gesta líderes mujeres, y aún más, crea trabajadores que tienden a subestimar a la mujer ejecutiva, ya que el rol que a él le enseñaron debe cumplir la mujer es el de madre, esposa e hija.

La familia es tan importante en el contexto mexicano que la mayoría de los puestos se siguen otorgando por contactos familiares, o personales, los cuales se logran establecer, generalmente, a través de un familiar. Los antecedentes familiares expresados por apellidos paterno y materno son factor importante para la posición en la comunidad. Tradicionalmente, los descendientes de familias acaudaladas reciben su educación en las escuelas más costosas, del país o fuera de éste, y como su familia tiene mucha influencia en la comunidad, eso les asegura puestos de prestigio aunque sus logros escolares y desempeño en general sean mediocres o deficientes (Kras, 1990). Es por ello que no necesariamente se encontrará a la gente más calificada en los puestos de poder.

Otro elemento importante es la religión, ésta es enseñada al niño a través de la madre. En México la religión católica es la más arraigada y ésta es el resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que dio lugar a un mal sincretismo dogmático, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, resignación y fatalismo, lo que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión (Espinosa y Pérez, 1994). La religión provoca que el mexicano sienta que su vida está controlada por un ser superior, de modo que con resignación acepta el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza. En las clases sociales más pobres, y por tanto más incultas y fanáticas, provoca un desaliento para sobreponerse a situaciones difíciles y en muchos casos ni siquiera intentan mejorar su situación en la vida (Kras, 1990). Ahora bien, hay que reconocer que dentro del mundo empresarial mexicano se percibe a la religión como una fuerza positiva, quizá por la docilidad que provoca en los trabajadores. Pero a nosotros nos interesa preguntar, si los valores que la religión católica mexicana inculca son los más adecuados para formar líderes. ¿Lo son?.

El código moral de la Iglesia Católica es la base del código ético al que se apega la mayor parte de los mexicanos y como la religión católica es un mal sincretismo, el código resulta igual. Es por ello que la inmensa mayoría deplora las prácticas antiéticas como tales, y sin embargo lo que se considera ético verbalmente no siempre lo es en la práctica. Por lo general, no se considera antiético el decir medias verdades (o medias mentiras), o el no decir nada, para evitar la confrontación; en general se piensa que la diplomacia y un enfoque indirecto y discreto pueden ser más eficaces para la mayor comprensión a largo plazo, que la verdad escueta y confrontación directa. Además, este aspecto (y el de la corrupción, el cual no comentaremos aquí), gesta una comunicación particular, en muchas ocasiones sólo comprendida por los propios mexicanos, y a su vez da como resultado relaciones en el grupo peculiares. El discurso del líder no será directo, siempre habrá un mensaje oculto que descubrirá sólo aquél iniciado en las artes del desciframiento de discursos, y no es antiético hablar así, sólo es una forma peculiar de comunicación. Las teorías de liderazgo que proponen comunicación fluida y constante se enfrentan ante este evidente hecho.

Bien, si se cree que el líder se puede formar, un elemento importante es la educación; se ha mencionada ya que los niños aceptan la rigidez de la escuela debido a que fueron expuestos a una figura de autoridad durante la niñez. Los niños que tienen una mente ágil y cuestionan, son



inmediatamente controlados hasta que se ajustan a la norma con lo cual se desalienta el pensamiento original (elemento importante que debe poseer un líder). La mayor parte de la pedagogía mexicana consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos, se procede a enseñar de lo general a lo particular, el siguiente paso, el consistente en avanzar de lo concreto a la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado de ello se dificulta enormemente la transición posterior hacia la situación del trabajo práctico. Además de lo mencionado anteriormente hay otro aspecto del sistema educativo mexicano y éste lo constituye la presencia de ciertas prácticas antiéticas en algunas escuelas y universidades, lo suficientemente comunes como para que los estudiantes lo acepten como una realidad de la vida; cuando el alumno tiene pocos escrúpulos aprovecha esta realidad para su propio beneficio. Con estos valores se forma el futuro profesionalista y con ellos llega a la empresa. ¿Podrá ser un líder alguien formado así? Reconocemos que ciertas escuelas, sobre todo universidades preocupadas y ocupadas en la formación de líderes, han incluido materias donde se intenta descubrirlos e impulsarlos, pero estos intentos aún no han cuajado. Además, los programas se centran principalmente en descubrir las capacidades empresariales del alumno para que se convierta en un empresario exitoso e independiente, más que en descubrirlo como un auténtico líder. Asimismo, debemos decir que ese trabajo debería comenzar, no en la universidad, ni en la preparatoria sino con niños muy pequeños desde su más tierna infancia. Como podemos observar la escuela está presentando muy serios problemas como formadora de líderes.

En el libro *Cultura Gerencial* (Kras, 1990) se hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Sobre los ejecutivos mexicanos se nos dice que son muy sensibles; esta sensibilidad a veces se malinterpreta como ser "muy delicado" pero en realidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen en lo personal. Por eso trata de evitar acciones que lo coloquen en posición negativa o conflictiva. Su sensibilidad a veces se interpreta también como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones donde pueda perder, o situaciones donde sea sometido a la crítica. Por el momento, no nos interesa adentrarnos en la explicación del por qué de la sensibilidad del mexicano, tendríamos que retomar el psicoanálisis, así como también partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica y detectar de los principios normativos y pautas condicionadas por ella, nuestra actual manera de ser; reconocemos nuestra incapacidad, por el momento para hacer tal búsqueda, pero lo importante, y es lo que debemos rescatar de la afirmación de Eva Kras, es que la hipersensibilidad del mexicano lo coloca en una situación particular, donde es evidente que el estilo de liderazgo que surja de este grupo debe de atender prioritariamente a las emociones del grupo y del líder.

Cuando se han hecho revisiones de lo que se ha escrito de liderazgo dentro de la teoría administrativa, caemos en la cuenta de que ésta presta mucha atención al valor que el individuo debe dar al trabajo. Resulta interesante reconocer que en la cultura mexicana el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar las cosas verdaderamente importantes en la vida, como son los placeres de la convivencia familiar, de las amistades, de la recreación y el esparcimiento. Lo relevante aquí, es que el mexicano no se recrea en el trabajo haciendo de ésta su principal actividad. No, el trabajo es una necesidad; así que cuanto menos sea el número de horas que se requiera, más atractivo resulta el puesto. Hay algo más, como es inevitable el tener que trabajar, y ésta es una actividad que llena la mayor parte del día, hay que hacerla más agradable introduciéndole dosis considerables de convivencia.



Las reuniones para festejar, los cafés por las mañanas, los pasteles en los cumpleaños, son disfrutados por todos los participantes, es una añoranza al tiempo de descanso pasado con familiares y amigos. Los grupos de trabajo en México son así y el líder debe de estar consciente de esto. Pero además, como los grupos presentan estas características no es raro encontrar líderes dentro de las organizaciones (o directores, si se prefiere) que fomenten estas actividades, al fin y al cabo, muchos de ellos salieron del mismo grupo. Sin embargo, con el desarrollo de empresas industriales más complejas y con las consecuentes presiones hacia la mayor eficiencia y productividad, esta convivencia se ha visto sometida a considerables tensiones. Tensiones que de una u otra manera cristalizan en conflictos. Si hemos admitido que el liderazgo es una relación dual líder-seguidores, no podemos dejar de lado las características del grupo, por lo tanto resulta muy importante lo anterior.

Kras nos dice que la lealtad del trabajador mexicano, históricamente, se ha basado en la devoción a su patrón que era el propietario de la empresa. Sobre él recaía la totalidad de la responsabilidad por el bienestar del trabajador y su familia, tratábase de alimentos, vestimenta, atención médica o inclusive consejos sobre problemas personales. Esto no significaba que todos los patrones fueran tan paternales, ya que se dieron muchos casos de vergonzosa explotación. Lo sugestivo del anterior análisis es que nos permite pensar que el mexicano es un hombre de fuerte lealtad, pero al hombre, no a la organización; lo cual nos habla de esa necesidad que tiene de encontrar líderes en quienes creer, con los cuales identificarse.

A manera de reflexión final, podemos decir que últimamente se debaten en el ámbito académico dos enfoques acerca del liderazgo, el primero se refiere a la teoría gerencial de la integración y el segundo, a la teoría del atributo del liderazgo.

Las organizaciones poderosas necesitan algo más que las piezas del rompecabezas (una estructura sólida, alta productividad, estrictos sistemas de control, una estrategia excepcional, una cultura decidida y un instinto para innovar). Deben acomodar todas esas piezas en un conjunto dinámico y entrelazado. La creciente complejidad e incertidumbre del mundo contemporáneo, el aumento del tamaño y la sofisticación de las organizaciones, la madurez y la nivelación de las capacidades gerenciales, la fácil disponibilidad de información, el desarrollo explosivo de la tecnología y la escasez de los recursos son factores que obligan a los empresarios a administrar mejor todas las variables de manera simultánea.

La teoría del liderazgo, sugiere que los líderes pueden ser la clave del éxito o del fracaso de sus organizaciones. La idea surge de la incapacidad de las teorías existentes para explicar clara y convincentemente las diferencias en el desempeño de las empresas. Aun los críticos que afirman que recaer en el concepto nebuloso y subjetivo de "liderazgo" es evadir el tema real, admiten que algo como esto es lo que puede marcar, y realmente marca, una gran diferencia en las organizaciones.

Sobre lo que puede significar realmente el liderazgo, habría que decir que mientras, para unos, el liderazgo significa la capacidad de inspirar a los seguidores para que entren en acción; para otros es, dar un buen ejemplo; y otros más piensan que es influir sobre las personas a fin de que alcancen metas, en lugar de ordenarles simplemente que lo hagan.



Para fines de esta investigación al liderazgo lo definiremos como: “una conducta que involucra persuasión de otras personas, donde deben conjugarse los intereses personales de un grupo en un propósito común denominado meta” (Hogan, Curphy y Hogan,1992)

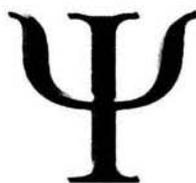
Los líderes más exitosos hacen que su determinación quede suficientemente en claro para quienes los rodean, no mediante la fuerza, la coerción o la autoridad formal, sino mediante la dedicación sincera a las personas y a los propósitos, mediante su visión y su paciente perseverancia ante todos los obstáculos. El centro de esta definición es la sincronía, la integración armoniosa y el carisma.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LIDERAZGO CARISMÁTICO

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





Liderazgo Carismático

Es común que cuando escuchamos hablar de los grandes líderes, asociamos su vida y sus actos a muchas características individuales que les hace ser y hacer diferentes.

Una de las características del líder exitoso es su 'carisma', pero el sentido real de la palabra carisma se ha apartado permanentemente de la verdad que guarda el significado del concepto y su verdadera aplicación. La palabra 'carisma' viene del griego *Krisma* y de su análogo *Kharis* que significa gracia o don; en su sentido etimológico e histórico es el conjunto de dones o talentos otorgados por la divinidad a una persona, que deben ser ejercidos para poder influir positivamente en el cumplimiento de un fin común que permita la evolución personal.

A comienzos del siglo XX, el carisma fue secularizado por el sociólogo alemán Max Weber, quien planteó que algunas figuras excepcionales habían revolucionado la política por la fuerza de su personalidad. El afirmaba que su carisma era 'un don que los apartaba de los hombres ordinarios'.

Alberto Sanz (2003) opina que en realidad el líder carismático es aquel que centrado en las relaciones, ordena y utiliza comprometidamente sus talentos, dones y recursos, en beneficio de otras personas, permitiéndoles crecer y evolucionar. La obligación carismática de todos los líderes no significa entonces la manipulación, coacción física o moral o condicionamiento para lograr un fin que sólo favorezca a un individuo -generalmente el que está arriba-. Es seguro que los grandes líderes han tenido una capacidad de oratoria capaz de mover mentes y corazones hacia el compromiso, sin embargo, es esta tan solo una cualidad (don) que el individuo ha recibido y que está poniendo al servicio de otros.

El carisma -escribe el antropólogo de Harvard, Charles Lindholm- es un lazo emocional inexplicable y compulsivo. Aun cuando se piensa que el carisma es intrínseco al individuo, sólo puede revelarse en la interacción con los demás. El carisma, afirma Lindholm, 'es sobre todo una relación o fusión entre el ser interior del líder y el seguidor'.

3.1 Definición de carisma.

El término carisma proviene del griego *Krisma* ($\alpha\rho\iota\sigma\mu\alpha$) que significa gracia o don y este a su vez se deriva de su análogo *Kharis* (carisma) que significa personal; en su sentido etimológico e histórico es el conjunto de dones o talentos otorgados por la divinidad a una persona, que deben ser ejercidos para poder influir positivamente en el cumplimiento de un fin común que permita la evolución (diccionario de la Lengua Española).

El concepto de carisma se introduce en las ciencias sociales procedentes del campo teológico donde goza del significado de "*dotado con el don de la divina gracia*". Los líderes carismáticos tienden a aparecer en tiempos de tensión o crisis. Estos líderes se caracterizan por crear vínculos



de emocionales (más que puramente instrumentales) con sus seguidores y, ante los valores ideológicos de estos, sus figuras toman proporciones heroicas de gran atracción (House, 1989 citado en Jermer, 1993).

Y es precisamente de esta última definición donde debemos partir para explicar el fenómeno del liderazgo carismático, pero antes debemos encontrar un modo convincente de explicar la atracción carismática a través de la comprensión de las raíces de la acción humana.

Debe entenderse por “carisma” la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a cualquier otro, o como enviadas de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe caudillo, guía o líder.

3.2 Antecedentes del liderazgo Carismático.

En la sociedad occidental moderna la erosión de la tradición y el colapso de las creencias religiosas nos deja son una noción santificada del potencial de la humanidad. Privados de un proyecto sagrado, sólo tenemos una imagen desmitificada de una humanidad frágil y falible que ya no es capaz de parecerse a un dios.

Nicolás Maquiavelo fue quizás el primero en formular esta perspectiva nueva, desencantada y pragmática cuando prometió a su Príncipe que describiría a los seres humanos ni como debería ser, no como desearían ser, si no “tal cual son”. Esta ambición era práctica. Sólo comprendiendo y manipulando la realidad descarnada y desagradable de la condición humana, alegaba Maquiavelo, el Príncipe podía gobernar, y la sociedad conquistar la estabilidad.

Sin embargo, este concepto “naturalista” de la humanidad está amenazado por el fenómeno de la relación carismática, donde los seguidores alegan precisamente aquello que niega el pensamiento social moderno, es decir, que el líder es una deidad, y que la pertenencia al grupo carismático que rodea al líder ofrece un telos vivificante en sí mismo (Lindholm, 1992).

3.2.1 El triunfo de la pasión sobre la razón: David Hume.

Al menos desde la época de los griegos, el pensamiento occidental ha retratado a los seres humanos como criaturas dobles, desgarradas por una guerra entre la pasión y la razón. Se ha invocado la razón, pues, como una facultad superior capaz de dominar las pasiones y encauzarlas hacia fines más elevados. Dentro de esta visión, se atribuyen a la razón cualidades sagradas. La razón, argumentaban Descartes y Pascal, es ante todo una facultad calculadora, sólo

capaz de hablar de los medios y nunca de los fines, y es muy vulnerable a las circunstancias. Al destronar a la razón, esperaban estimular una renovada fe en una verdad religiosa más elevada y trascendente, pero en cambio echaron los cimientos de una nueva perspectiva que sólo reconoce las sensaciones y las emociones personales.



Esta segunda estrategia para comprender a los seres humanos no se asocia especialmente con David Hume (1978 citado en Lindholm, 1992), quien no sólo se propuso destruir el tradicional reinado de la razón sino reemplazarlo por la primacía de los sentimientos. “Procuraré demostrar, primero, que la razón sola nunca puede ser motivo para ningún acto de la voluntad, y segundo, que nunca se puede oponer a la pasión en la dirección de la voluntad”.

La filosofía de Hume desbarataba todo sistema de creencias que afirmara reposar sobre la sabiduría recibida o la inspiración trascendente. Pero aunque las pasiones fuertes son peligrosas, Hume pensaba que se podían controlar con relativa facilidad y con pocas conmociones sociales.

En consecuencia, a pesar del radicalismo aparente de su filosofía, Hume era un caballero relativamente conservador que predicaba la tolerancia, se oponía a todas las formas del fanatismo, prefiriendo los placeres de la buena compañía, y creía que el público comprendería naturalmente la necesidad de seguir las reglas sociales y mantener el decoro con el propósito de disfrutar de sus moderados deseos personales con un mínimo de interferencia.

3.2.2 Pasión y teleologías: los utilitaristas.

Immanuel Kant reaccionó tratando de resucitar el poder de la razón al postular la existencia de imperativos categóricos que todo ser humano necesariamente comprende y utiliza para la acción. El imperativo esencial se expresa en la célebre máxima de que uno debería tratarse a sí mismo y a los demás como un fin, no como un medio. Esto significa que uno debería influir sobre los demás ofreciendo razones racionales para actuar, dando así crédito a la racionalidad y libertad del otro, y uno debería abstenerse de influir sobre los demás de maneras no racionales que niegan la racionalidad y capacidad del otro.

Pero el esfuerzo de Kant estaba condenado al fracaso, naufragó porque es muy posible que una persona diga: “Que todos los demás sean tratados como medios, pero que a mí me traten como fin”. Y prácticamente es evidente, como veremos en este libro, que la gente es muy proclive a dejarse convencer por argumentos no racionales, mientras que el discurso racional tropieza con grandes dificultades para obtener consenso (Lindholm, 1992).

Jeremy Bentham, partiendo del argumento de Hume a favor de la primacía de la sensación, afirmó haber descubierto en las pasiones una nueva teleología para reemplazar el desechado marco sagrado. Donde Hume veía deseos múltiples, la aportación de Bentham consistió en reducirlos a dos: el deseo de evitar el dolor y el deseo de obtener placer.

Adam Smith argumentó que la persecución de la riqueza satisface todas las necesidades más profundas de los seres humanos.



3.2.3 Mill y Nietzsche.

Existe sin embargo otro modelo del carácter humano que podemos descubrir en forma subrepticia en la filosofía de John Stuart Mill, y mucho más claramente en los apasionados escritos de Friederich Nietzsche. El hombre superior de Mill es un individuo activo, estricto, aislado de la humanidad vulgar, singular, enérgico, un luchador abnegado que intenta transformar el mundo siguiendo un ideal interior de perfección. Poseen “la libertad para indicar el camino” al resto de la humanidad (Mill, 1975 citado en Lindholm, 1992).

El individuo superior, según Mill, tiene otra característica importante. Es más receptivo a los placeres superiores que los hombres y mujeres comunes.

Aunque Mill vinculaba al genio con la elevación moral a través del dudoso concepto del alma naturalmente poética del genio, Nietzsche afrontó repudió esa imagen. Nietzsche afrontó y aceptó plenamente la moderna ausencia de todo telos sagrado u orden normativo.

Nietzsche, la humanidad es “el animal enfermo” y la historia humana es sólo el relato del humeante resentimiento de los esclavos que luchan contra la feroz y despiadada voluntad del amo. “Los grandes hombres, como las grandes épocas, son material explosivo donde se ha acumulado una tremenda energía”. Este carácter explosivo es la expresión de lo que Nietzsche denomina “voluntad de poder”. El contenido de la “voluntad del poder” se define como “ante todo un afecto y especialmente el afecto del mando” (Nietzsche, 1966 Lindholm, 1992). Quienes expresan este poder elemental y explosivo del mando; que trasciende los valores, dominan naturalmente a los débiles.

La celebración nietzscheana del gran líder como revelación de una vitalidad irracional primaria y el modelo del hombre como calculador racional nacen pues como respuestas a la corrosiva insistencia de Hume en la preferencia personal relativista como sustituto de toda misión humana sagrada.

Tenemos pues dos modelos de la humanidad. Una se basa en el modo en que las gentes interactúan con el propósito de alcanzar sus deseos, y deriva en un concepto de los seres humanos como calculadores racionales que saben sopesar los medios pero no tienen manera de medir los fines; el otro enfatiza la fuerza del deseo y la primitiva emoción de la voluntad de mando como valores absolutos en sí mismos y conduce a la apoteosis del vital “gran hombre”.

La teoría de una naturaleza humana dependiente de las pasiones se desarrolló en los siglos dieciocho y diecinueve, y se desplazó en dos direcciones contradictorias y opuestas: un paradigma utilitarista restringido donde el “interés” y el cálculo del actor racional constituyen la preocupación primaria; y un modelo nietzscheano de intensidad emocional y voluntad de poder del hombre superior. De acuerdo con la lógica de estos modelos, los seres humanos constituían una organización empresarial de maximizadores razonables, o bien eran esclavos resentidos dominados por desaforados “monstruos tropicales”.



Los utilitaristas y en mayor medida sus sucesores economicistas, no sintieron la necesidad de tomar en cuenta las pasiones ni las personas extraordinarias que no encajaban en sus modelos cada vez más mecanicistas, pues su imagen de las personas como calculadores racionales armonizaba con el predominante modo capitalista de producción. Ellos y sus descendientes se ocuparon cada vez más de problemas técnicos concernientes a las preferencias e intercambios en un mundo que aparentemente era sensato, a pesar de la ausencia de toda meta humana trascendente y de su imagen empobrecida de la naturaleza humana. Sólo Mill, como hemos visto, señalaba la importancia de la pasión y el genio, y este aspecto de su pensamiento nunca fue integrado a su teoría central de la naturaleza humana, que siguió siendo resueltamente benthamiano.

La teoría de Nietzsche, en cambio, se oponía al impulso racionalizador del capitalismo, y Nietzsche estaba obligado a explicar porqué los grandes genios y guerreros que tanto admiraba ya no dominaban el mundo. Este problema lo indujo a alegar que el hombre apasionado nietzscheano es una forma primitiva de la humanidad, que ha sido domesticada y racionalizada por el avance de la civilización. Nietzsche veía pues la civilización como una disminución de la capacidad humana, y reclamaba una revolucionaria y trascendente revisión de todos los valores. En sus últimos días, mientras bordeaba la locura, llegó a creer que él mismo era el Mesías enviado para redimir a la humanidad de su mezquindad moderna (Lindholm, 1992).

El desafío presentado por Nietzsche al mundo común de la sensatez indujo a los sociólogos a tratar de integrar las corrosivas intuiciones de este pensador a sus visiones del mundo. En este capítulo quiero hablar de dos de estos esfuerzos. Uno, expuesto brillantemente por Max Weber, trata de retener y explicar el superhombre, pero simultáneamente desdibuja el poder del superhombre al contrastarlo con un proceso de creciente racionalización del mundo; el otro, asociado con Emile Durkheim, desplaza el vital afán de poderío de *Übermensch* para situarlo dentro de la comunidad misma. En conjunto, ambas perspectivas brindan una nueva base para una comprensión más plena del carácter real del momento carismático.

3.2.4 Max Weber y la sociología de lo irracional.

La sociología de Weber era ante todo el estudio de la acción social coherente y planificada con miras a metas y propósitos, y su gran logro consistió en trascender el marco original del modelo utilitarista. Su método consistía en demostrar que muchos elementos que parecen irracionales en la historia y otras sociedades se pueden aprehender al entender la situación desde un punto de vista del actor, que está insertado en una configuración cultural particular, con sus valores y creencias específicas. El noble puede agotar su patrimonio en agasajos ostentosos, mientras que el empresario ahorra dinero para invertirlo. En el primer caso el resultado es mayor prestigio, y en el segundo una mayor cuenta bancaria, pero los motivos subyacentes son los mismos; cada individuo regente procura maximizar un bien valorado de acuerdo con sus preferencias personales tal como las ha estructurado la cultura. Weber así mostraba que la racionalidad económica instrumental no es la única forma de pensamiento racional, si no que existen otros tipos posibles de racionalidad. De este modo expandió la capacidad del modelo utilitarista para explicar actos que parecían ajenos a la razón.



Pero aun mientras su proyecto expandía la racionalidad para abarcar ámbitos cada vez más amplios de la acción humana, Weber también acogía en su sistema otras dos modalidades de poder y de conducta que están totalmente fuera del reino dominante de la acción planeada con miras a un propósito por individuos que persiguen un fin deseado. El primer ejemplo de conducta no racional, la tradición, es retratado por Weber como un ciclo incesante de repetición; los actores del tipo puro de sociedad tradicional presuntamente no tienen conciencia del significado de sus actos.

Sin embargo, lo que nos interesa es el segundo tipo de acción no racional, pues es la acción organizada por el carisma. De hecho, Max Weber fue el primero en introducir el término “carisma” en sociología, el primero que intentó analizar el contenido interior del carácter carismático el primero en alegar que el carisma implica una relación entre el gran hombre y sus seguidores, y el primero en situar lo carismático dentro de un contexto social.

Pero no es fácil definir el carisma en la obra de Weber. El escribe sobre dos formas distintas de carisma, que en realidad son opuestas. Una forma es el carisma institucional, que se puede heredar, transmitir mediante el acceso a una función o invertir en una institución. Este carisma brinda un aura de poder sagrado a cualquier individuo que tenga derecho a usar la túnica del obispo o a sentarse en el trono del rey, al margen de las características personales.

En este caso, el carisma es una fuerza destinada a legitimar instituciones e individuos poderosos. Estas instituciones y personas se atribuyen – y el público les atribuye- una conexión con lo sagrado, y por ende tienen carisma. Weber insiste que la alianza del carisma con el mantenimiento de lo que existe es un fenómeno puramente secundario. El tipo genuino y primordial de carisma es una fuerza negadora, emocionalmente intensa y arrolladora que “se opone a todas las rutinas institucionales, las de la tradición y las que están sujetas a una gestión racional” (Weber, 1979).

De acuerdo a lo expresado por Weber en su libro *Economía y Sociedad II* (1944), la satisfacción de todas las necesidades situadas más allá de las exigencias cotidianas se logra a través de un líder “natural o carismático”, según la descripción dada en este libro, el líder carismático no desempeñaba una “profesión”, en el sentido actual del vocablo, mediante el saber especializado y practicada mediante remuneración, sino portadores específicos del cuerpo y del espíritu estimados como sobrenaturales (en el sentido de no ser accesibles a todos).

En su forma originaria, el carisma no tiene líneas fijas de autoridad; los involucrados no tienen en cuenta la administración ordenada, desprecian el intercambio y la ganancia económica, y apuntan a derrocar todas las estructuras y desintegrar todas las cadenas de la costumbre. El carisma de este tipo es revolucionario y creativo, y surge en tiempos de crisis social. Así como, en su forma “pura”, el carisma nunca es para sus portadores una fuente de lucro privado en el sentido del aprovechamiento económico.

Para Weber, las palabras de Jesús (“Está escrito...pero en verdad os digo”) constituyen el núcleo de la relación carismática. Diga lo que dijere el líder, pida lo que pidiere, es correcto aunque sea contradictorio.



Es correcto “porque el líder lo dice”. La base de la legitimidad del líder está en el “reconocimiento” inmediato de su cualidad milagrosa, y el discípulo se sume en una devoción personal total hacia el poseedor de esta cualidad, “una devoción nacida de la angustia y el entusiasmo” (M. Weber, 1946, pp. 249 en Lindholm, 1992). El auto sacrificio es la virtud cardinal del seguidor carismático, y el egoísmo su mayor vicio.

Weber rompe con Nietzsche, quien quizá como alguien rechazado por la multitud a causa de su carácter superior. Pero como sociólogo, Weber se interesa sólo en el hombre en comunidad, en cuanto criatura social. Lo carismático, para él, sólo puede existir en relación con sus reverentes seguidores.

Las reflexiones de Weber acerca de la fuente del magnetismo carismático se revelan en los que él designa como líderes carismáticos prototípicos: chamanes, epilépticos, guerreros desaforados, piratas, demagogos, profetas. Weber, al igual que Nietzsche, entiende que las figuras carismáticas son más vividas que los mortales comunes; parecen existir en un estado de conciencia alterado y agudizado que está al margen de las estructuras mundanas y es más potente que la vida emocional ordinaria.

Weber parece creer que el seguidor se siente atraído precisamente por la expresividad exaltada propia del carismático. El intenso estado emocional del carismático se transmite espontáneamente a los testigos, contagiándolos con entusiasmo y una sensación de vitalidad.

En la visión weberiana de la aventura humana, pues, no sólo están condenados a disolverse el carisma y la tradición, sino también todas las demás formas de acción racional, sumergidas por el más restringido modelo utilitarista de la humanidad como calculador económico.

La confluencia de los dos poderes que aparecen en su raíz como ajenos y enemigos – el carisma y la tradición – constituyen un fenómeno regular. Las mismas formas externas de ambas estructuras de dominio se confunden con frecuencia hasta llegar a identificarse. Y el camino que conduce de la primera a la segunda es fluctuante. Tan pronto como el dominio carismático pierde el carácter extremadamente emocional que lo caracteriza frente a la vinculación a la tradición propia de lo cotidiano; tan pronto como abandona su punto de apoyo puramente personal se somete a lo tradicional. Se apoderan del carisma los intereses de todos los que disfrutan de poder social o económico, y que pretenden la legitimación de su posesión por medio de la derivación de una autoridad y un origen carismáticos, y por lo tanto sagrado. Por otro lado, el primer problema que surge cuando se quiere institucionalizar al carisma es la cuestión de elegir a un sucesor del profeta, del héroe, maestro o jefe.

No es un futuro que él reciba con agrado, sólo un futuro inevitable. “No nos aguarda un florecimiento estival – profetiza – si no una noche polar de gélidas tinieblas y penurias” (1946, p.p.128). La única posibilidad de escapatoria estaba en manos de las mismas figuras que quedan apriorísticamente excluidas del análisis sociológico; es decir, en el advenimiento de “profetas totalmente nuevos” (1958, p.p. 182).



Así Weber, el más sofisticado y desencantado de los pensadores racionales, cayó presa, en última instancia, y contra su propia voluntad, de una desesperada adoración del héroe carismático.

3.3 Teoría que explica desde un enfoque psicoanalítico el liderazgo carismático.

Robert J. Lifton en su trabajo sobre la “reforma del pensamiento” en China (1961). En este trabajo Lifton argumenta que el uso sistemático de técnicas para la destrucción de la identidad personal dentro de una estructura comunal totalista precede y fomenta la fusión en el grupo carismático. Como ilustración de su tesis, Lifton analizó la reforma del pensamiento (popularmente conocida como lavado de cerebro), la cual utilizaba diversas técnicas coercitivas para minar la identidad y conquistar la lealtad de quienes se oponían al régimen comunista chino. Los procedimientos incluían la alternancia de la tortura y la humillación organizadas con la tolerancia y los ofrecimientos de amistad.

Como un sonámbulo, se pierde en la adulación del líder carismático y es propenso a visiones morales absolutas signadas por una fuerte polaridad del bien y del mal; su pensamiento se vuelve restringido y mítico; la dependencia y la fusión grupales se niegan en un discurso de confesión, auto purgación y absoluta lealtad. Mientras la personalidad de la víctima se disuelve bajo la implacable presión ejercida por sus torturadores, paradójicamente siente la extraordinaria comunión que, como hemos visto, resulta tan esencial en la participación carismática.

Muchos han rebatido el argumento de Lifton, alegando que no es apropiado comparar grupos voluntarios con aquellos donde se ejerce la coerción, pero esta refutación pasa por alto el meollo de la cuestión; Lifton cree que las recompensas de la inmersión carismática tocan una parte profunda e inextirpable de la naturaleza humana que habitualmente está sepultada bajo la calma fachada de las interacciones comunes, que preservan la identidad.

3.4 Teoría fisiológica de la participación carismática.

Otros teóricos han construido un modelo del carisma muy similar al de Lifton, pero desde una perspectiva no psicoanalítica. Arguyen que la inmersión en un grupo carismático es ante todo un resultado mecánico de estímulos físicos y mentales que automáticamente provocan en los acólitos una disociación propia del trance y una docilidad que los induce a someterse totalmente a las órdenes del líder. Este enfoque recurre a la compilación sistemática de pruebas sobre el contenido de los estados de trance que los psicólogos de masas tomaban como paradigma de participación carismática, para luego ofrecer una explicación científica basada en la neurología del cerebro.

A pesar de las dificultades, Arthur Ludwig y otros han desarrollado tipologías de los estados alterados de conciencia, concentrándose primordialmente en los atributos comunes a dichos estados, y el modo en que se producen. Esto permitió descubrir que los estados alterados de conciencia involucran algo muy semejante a la imagen freudiana del “proceso primario”. La racionalidad común es desechada a favor de metáforas y fantasías altamente cargadas. También



hay una sensación subjetiva de atemporalidad, acompañada por una desintegración mental esquizoide y una obliteración de los límites entre el yo y el entorno (Lindholm, 1992).

Paradójicamente, al borrarse los límites entre la conciencia racional y la identidad individual, la persona en trance, como el seguidor carismático, puede experimentar una sensación de poder y revelación. Quienes han experimentado un trance pueden sentir una exaltada expansión, al mismo tiempo son presa de una docilidad excesiva, y reaccionan acriticamente ante las instrucciones y exhortaciones de una figura de autoridad.

3.5 Perspectiva sociológica: La racionalidad del carisma.

Weber hubiera considerado que la evaluación negativa del carisma por parte de los terapeutas era consecuencia de la racionalización, y habría establecido un contraste con mundos sociales menos complejos donde la participación carismática pudo haber gozado de mayor estima general y pudo aparecer menos amenazadora y absoluta. En otras palabras, Weber argumentaría que no es el carisma mismo, sino la configuración donde se manifiesta, lo que determina el modo en el que será experimentado y evaluado (Lindholm, 1992).

Este enfoque es compartido por la mayoría de los analistas sociológicos, quienes convienen que el entorno social tiene un peso decisivo en el modo de describir el carisma. Pintan un cuadro de la participación carismática que contrasta con el de la psicología. Así como los psicólogos modernos se concentran en los líderes para enfatizar su personalidad, los sociólogos hablan de sus seguidores y su entorno. Así como algunos psicólogos ven patologías entre los seguidores, los sociólogos procuran demostrar que los seguidores no sufren más trastornos psicológicos que los demás (op.cit.).

Algunos teóricos llegan a atribuir que la pertenencia a un grupo carismático moderno a menudo constituye un útil y normal interludio de transición en un ámbito donde no existen ritos para señalar el pasaje de los adolescentes desde la familia hacia la sociedad. Se considera, pues, que estos grupos sirven “como ensayo para la separación, una práctica para el crecimiento” (Levine, 1984 citado en Lindholm, 1992). De hecho, la gran mayoría se “gradúa” por voluntad propia, abandonando el ámbito totalista de la comuna y repudiando los excesos del grupo, pero evocando con afecto la acogedora experiencia de participación.

El hecho de que los miembros de un grupo actúen de un modo que la cultura definen como desviado no significa que los participantes sufran de una perturbación mental. El desvío significa sólo que los miembros están actuando según un sistema de creencias que está reñido con los valores culturales aceptados. Son denunciados por el resto de las personas por que su visión se ve amenazada. Los sociólogos explican esta atribución de locura como una estrategia de la sociedad para no afrontar la crítica social.

La sociología, presenta la conducta y el estado mental de los miembros del grupo carismático como un producto de la educación dentro de un ámbito aislado y reforzador, un fenómeno análogo al modo en el que la cultura dominante adaptada a las personas a ciertos roles dentro de su marco. Sociológicamente hablando, toda afirmación de que los miembros de grupos



carismáticos son patológicos por que su pensamiento ha cambiado es errónea, pues toda experiencia colectiva forma y altera los pensamientos y actos de los participantes.

La teoría social clásica y nuestro mero sentido común evidencian que los grupos carismáticos y sus líderes ofrecen algo más que la imagen doméstica y sensata presentada por la teoría sociológica, que aduce que la gente decide participar en un grupo por que disfruta de la atmósfera confortante que este promueve. Vemos que esto extiende la noción de elección racional allende sus límites si pensamos en la experiencia real y subjetiva de los grupos carismáticos donde los miembros se extravían en un amor total, y son capaces de morir o matar por el grupo.

La orientación sociológica, concibe a los miembros de los grupos carismáticos como personas que buscan conscientemente la coherencia, “como matemáticos construyendo un teorema, o bien buscando una cálida atmósfera de club social” Así, la participación carismática recibe todo su peso y es repudiada con temor, o bien es eviscerada de tal modo que podemos abrazar el cadáver sin aprensiones (Lindholm, 1992).

3.6 El Poder Carismático

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

El poder del carisma se basa en la creencia, en la revelación y en los héroes, en la convicción emotiva de la importancia y del valor poseídos por una manifestación de tipo religiosos, ético, artístico, científico, político o de otra especie, del heroísmo, de la sabiduría judicial, de los dones mágicos, etc. Esta creencia transforma “desde dentro” a los hombres e intenta conformar las cosas y las organizaciones, de acuerdo con su voluntad revolucionaria (Weber, 1944).

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad. Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indignancia y la esperanza. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia y menos que nada una burocracia profesional. Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales, ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades carismáticas: al profeta corresponden los discípulos, al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los “hombres de confianza”.



No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La situación de la autoridad carismática es por su misma naturaleza específicamente inestable. El portador puede perder su carisma, sentirse abandonado por su "Dios", cuando le abandonan sus adeptos queda privado de su fuerza. El héroe carismático no deriva su autoridad de la tradición o de normas y reglas, o de la tradición. Solo la alcanza y la mantiene por la prueba de sus logros, como menciona Weber (1944): "...Si quiere ser una profeta, debe hacer milagros; si quiere ser un caudillo guerrero, debe realizar acciones heroicas. Ante todo debe probar su misión divina por el hecho de que a las personas que a él se consagran y en él crecen les va bien".

El reconocimiento de su misión personal por los dominados, en los cuales se apoya el poder del jefe carismático tiene su origen en la consagración a lo extraordinario e inaudito, ajeno a toda norma y tradición. Por eso la dominación puramente carismática no reconoce principios y reglamentos abstractos, no admite ninguna jurisdicción formal (Sanz, 2003).

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental. Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón, que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima. Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos, lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición. El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.

3.7 Investigaciones sobre Liderazgo Carismático

En los últimos años han ido apareciendo nuevas perspectivas en torno a la teoría del liderazgo, a las que se hace referencia como liderazgo "carismático", "heroico", "transformacional" o "visionario". Estas perspectivas, competitivas entre sí pero interrelacionadas, han creado un cierto grado de confusión entre los investigadores y los gestores en ejercicio. Afortunadamente, Robert House y Boas Shamir (1992) nos han ofrecido una teoría práctica e integrada a la que se conoce como *liderazgo carismático*.

Muchos de los modelos y teorías hasta ahora analizados representan al llamado liderazgo transaccional. El **liderazgo transaccional** centra su atención en las transacciones interpersonales que se producen entre gestores y empleados. Se considera a los líderes desarrollando conductas



que mantienen una interacción de calidad entre ellos mismos y sus seguidores. Las dos características subyacentes al liderazgo transaccional son:

1. los líderes se sirven de compensaciones contingenciales para motivar a sus empleados y
2. los líderes aplican medidas correctoras sólo en el caso de que sus subordinados no cumplan los objetivos de rendimiento establecidos.

El **liderazgo carismático** hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación". El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses (Sanz,2003).

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

Los líderes carismáticos ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de auto sacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es "un futuro realista, creíble, atractivo para la organización". Según Burt Namus (2000), experto en liderazgo, una visión "correcta" es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión "errónea" puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave:

1. Los líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad.
2. Los líderes carismáticos necesitan expresar 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.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya 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.



El líder carismático influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo:

1. Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos.
2. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados.
3. La autoestima y auto eficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

Por el contrario, los conceptos de sí mismos de los seguidores se ven afectados negativamente por un liderazgo carismático destructivo.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo-rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y auto eficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de "crecimiento y desarrollo", que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

En una revisión recientemente se identificaron 35 estudios empíricos que abarcaban muestras y organizaciones muy diversas. Los resultados señalados que los líderes carismáticos recibieron altas calificaciones de rendimiento, fueron considerados como líderes más eficaces tanto por sus supervisores como por sus seguidores y tuvieron seguidores más satisfechos y productivos que los líderes no carismáticos. Estos resultados ponen de relieve cuatro importantes implicaciones

para la dirección. En primer lugar, los mejores líderes no son simplemente carismáticos, sino que son al mismo tiempo transaccionales y carismáticos. Los líderes deberían intentar asumir estos dos tipos de liderazgo, evitando al mismo tiempo un estilo del tipo "laissez-faire" ("dejar hacer" o "espera y veamos que ocurre"). El liderazgo "laissez-faire" es el estilo más ineficaz de liderazgo (Sanz,2003).

En segundo lugar, el liderazgo carismático no es aplicable a todas las situaciones que se producen en las organizaciones. Según un equipo de expertos, el liderazgo carismático es más probable que sea efectivo cuando:

1. La situación ofrece oportunidades para una participación "moral".
2. Los objetivos de rendimiento no pueden establecerse y medirse con facilidad.



3. Las recompensas extrínsecas no pueden vincularse claramente con el rendimiento individual.
4. Existen pocas señales situacionales o restricciones que guíen la conducta.
5. Se requiere esfuerzo, conducta, sacrificios y rendimiento excepcionales tanto de los líderes como de sus seguidores.

En tercer lugar, los empleados de cualquier nivel de la organización pueden recibir capacitación para ser más transaccionales y carismáticos. Con ello se refuerza el valor organizativo de desarrollar y desplegar una combinación de capacitación para el liderazgo transaccional y carismático para todos los empleados. En cuarto lugar, los líderes carismáticos pueden ser éticos o faltos de ética. Mientras que los líderes carismáticos éticos dejan que sus empleados acrecienten sus conceptos de sí mismos, los carentes de ética eligen o producen seguidores obedientes, dependientes y complacientes. La alta dirección puede crear y mantener un liderazgo carismático ético:

1. Creando y poniendo en vigencia un código ético claramente establecido.
2. Reclutando, seleccionando y promoviendo a personas con una moral y estándares elevados.
3. Desarrollando expectativas de rendimiento centradas en el trato de los empleados; estas expectativas pueden entonces ser evaluadas en el proceso de valoración del rendimiento.
4. Capacitando al personal para que sepa valorar la diversidad.
5. Identificando, compensando y elogiando públicamente al personal que dé ejemplo de una cultura moral elevada.

3.7.1 Sacrificio contra Beneficio en el liderazgo Carismático.

Recientemente algunos investigadores han opinado que auto sacrificio puede ser un elemento importante del liderazgo. En un artículo publicado por Borges, Weiss y Strckland en 1999 (citado en Yorges, L., Howard, W. y Oriol, J., 1999), se presenta una investigación cuya finalidad es mostrar como los diferentes resultados de un líder pueden influenciar no solo en la manera de cómo se percibe a éste sino también, en el grado de influencia que el mismo líder ha podido obtener posteriormente.

Algunos autores como Burns (1978), en su tratado sobre liderazgo advierten la frecuencia en que el sacrificio y sufrimiento eran cosa común entre los grandes líderes. Su análisis de las vidas de varios líderes históricos demostró que una buena voluntad de soportar situaciones adversas con tal de defender las convicciones morales propias han sido una característica común en ellos.

Previo a esta evidencia empírica se había obtenido acerca de los efectos del sacrificio o beneficio en las percepciones de los seguidores, algunos ejemplos se habían dado en la literatura pero faltaban los datos empíricos. Dado que el sacrificio es una variable que repercute en el carisma de un líder, es importante tomar en cuenta que al hablar de sacrificio también hablamos de los efectos del beneficio del líder. Las investigaciones sugieren que los positivos del sacrificio de un líder sean equivalentes a los efectos negativos del beneficio que el líder obtiene.



Algunos investigadores argumentan que el líder logra convencer a sus seguidores con su ejemplo, que el defender sus creencias vale más que cualquier pérdida que sufra en la defensa de sus valores. Estas pérdidas pueden incluir pérdidas financieras o del éxito de la carrera, el retiro de los recursos de la organización, ser despedido o removido, pérdida del status, etc. Sin embargo entre mayor sea el sacrificio que perciben los seguidores, mayor es la fidelidad que estos le tiene.

En el artículo de Borges et al. (1999 citado en Yorges, L., Howard, W. y Oriol, J., 1999)) definen al sacrificio como el asimilar la pérdida de algo importante para un individuo y por beneficio como la obtención de algo importante y valorado por un individuo. El desarrollo del estudio se centra en la investigación respecto a si los resultados de un líder (ya sea con un espíritu de sacrificio o de beneficio) afectarían cuantitativamente la influencia que el líder tuviera en sus seguidores. También se analizó si estos efectos en la influencia serían afectados por las percepciones del carisma y atribuciones hechas acerca de los motivos del líder.

Con base a recientes teorías de liderazgo carismático, se espero que percibieran a los líderes que parecían dispuestos a aguantar la dificultad para la expresión de su creencia a diferencia de los líderes que parecían beneficiarse de una cierta manera. Esta relación entre los resultados y la influencia subsecuente del líder fue confirmada: el sacrificar dio lugar a mayor influencia, mientras que el beneficio la redujo. Esta relación fue medida por las atribuciones hechas sobre los motivos del líder. En este artículo se cumplió el pronóstico que el sacrificio ó beneficio tenían un efecto significativo en la aceptación de la posición del líder por parte de los seguidores, el sacrificio da al líder mayor influencia y el beneficio lo hace menos influyente.

Las limitaciones de este estudio, así como de otros que han estudiado el mismo rasgo, esta en que la mayoría de estos se han hecho en ambientes artificiales donde la interacción entre el líder y los seguidores no es directa. Es importante considerar que en ambientes reales la percepción de sacrificio o beneficio puede variar dependiendo del sistema de valores del observador, la situación particular, el rol que desempeñe y como se vea afectado por la situación. Lo que puede ser percibido como sacrificio para una persona puede no serlo para otra.

3.7.2 El contagio emocional

Otra forma del ver al liderazgo carismático es considerando como menos importante la personalidad del líder, dándole un lugar primordial a la claridad con la cual los seguidores pueden percibir el camino a seguir para lograr el objetivo del grupo (House,1979 citado en Cherulnik,P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001). En este último caso, el estilo liderazgo carismático se ha descrito principalmente en términos de un patrón del comportamiento no verbal que transporta un sentido de entusiasmo y de confianza del líder (Rigió, 1987 citado en Cherulnik,P. et al. op. cit.) y en términos de las necesidades emocionales de los seguidores.



La investigación que estudia a este concepto “no verbal del liderazgo” ha medido o manipulado el comportamiento verbal de los líderes, al comparar las respuestas de los seguidores ante el estilo del liderazgo no verbal de estos, al comparar las respuestas de seguidores ante el estilo del liderazgo carismático y no carismático, y los medios, la satisfacción divulgada o la productividad observada de esos seguidores.

La investigación reciente sobre el fenómeno de contagio emocional sugiere un posible mediador de los últimos efectos del estilo no verbal del líder. Estas investigaciones han demostrado que el comportamiento no verbal se puede intercambiar por los que estos observen. La importancia del contagio emocional en la relación líder- seguidor es aumentada por la evidencia que apoya la teoría facial reciente de la regeneración de la emoción. Esa evidencia demuestra que las expresiones faciales son un componente importante implicado en el liderazgo carismático y del comportamiento no verbal en general. Junto con el contagio emocional y la regeneración facial sugieren que un líder sonriente pueden causar en sus seguidores una sonrisa y darles una sensación de felicidad.

En el artículo “Charisma is contagious” escrito por Cherulnik, P. et al. (2001), mencionan que la investigación sobre el contagio emocional y la teoría facial de la regeneración de la emoción se apoya, ya que por lo menos algunos de los aumentos en la satisfacción divulgada y la productividad observada conducidos por alguien con un estilo carismático que consiste en expresiones no verbales de entusiasmo y de la confianza pueden resultar de un humor elevado causado, por lo menos en parte, por la imitación de los seguidores o de la reciprocidad del comportamiento no verbal de los líderes.

Los actuales estudios evalúan la primera parte de estos acontecimientos, la hipótesis que los líderes carismáticos con comportamiento verbal son contagiosos (es decir, son imitados por los seguidores que se exponen a ellos).

Según la investigación de Cherulnik et al. (2001) la expresión no verbal de los líderes carismáticos es fuerte y respondiendo positivamente al tono de expresión y de emoción de los expuestos a estos estímulos. También se obtuvieron similares resultados en hombres y mujeres, venciendo la diferencia de género.

Por otro lado, el estilo expresivo de líderes carismáticos no puede siempre ser considerado independiente de la persona que lo utiliza. En las investigaciones anteriores en las expresiones de afecto de los líderes políticos bien conocidos se han encontrado semejanzas. Las personalidades de los líderes individuales juegan una parte importante en sus conductas y otras contestaciones.

El punto potencialmente más reciente tiene una práctica interesante en el liderazgo político carismático en particular. Los candidatos políticos emplean a consultores para asesorarlos en cuanto a las expresiones no verbales para asociarlos a las que tienen los líderes carismáticos, especialmente para usarlo en asuntos como debates televisados donde su comportamiento será rigurosamente analizado.



3.7.3 Líderes Personalizados contra Socializados.

Pocos estudios han dado información sobre la interrelación entre las características de un líder carismático o sus relaciones con los resultados dinámicos y del mundo real. (Howell, 1988; Kanungo y Conger 1992 citado en O'Connor, J. Mumford, M., Clifton, T. y Gessner, T.,1995).

Líderes Carismáticos Personalizados Contra Los Socializados

La bifurcación en los resultados asociados con el liderazgo carismático, ejemplificado por la diferencia Hitler/Gandhi, ha sido dirigido recientemente por House y Howell (1992) trabajando con la descripción de McClelland (1975) sobre el uso de poder personalizado y socializado. Central a esta distinción es la observación de líderes que reaccionan a problemas organizacionales en términos de sus propias necesidades en vez de aquellos de la organización, algunas veces comprometidos en acciones que pueden tener consecuencias desastrosas para la organización (House y Howell, 1992). Existe evidencia empírica para las formas puras del liderazgo carismático personalizado (explotador, auto engrandecedor) y liderazgo carismático socializado (dar poder a subordinados, no explotados, y motivados para maximizar las ganancias de la organización sin recompensa para sus necesidades personales). Pero esta evidencia es fragmentada y limitada a predicciones correlacionales divariadas

La mayoría de los estudios de líderes carismáticos sugieren la importancia de una alta necesidad de poder o la dominación por un liderazgo efectivo. Esta necesidad motivacional perpetúa los intentos de influencia hechos por un líder o gerente porque hay satisfacción intrínseca obtenida por el líder con cada intento (McClelland, 1975), y, en una organización social dinámica y compleja, estos esfuerzos continuos son centrales al éxito y creación de un líder. La alta necesidad de poder es esperada para influenciar directamente los resultados de la organización. Los líderes personalizados y socializados pueden esperar a exhibir una alta necesidad de poder (House y Howell, 1992). Sin embargo, hay evidencia que la necesidad de poder no regulado por la responsabilidad o inhibición de actividad contribuye a acciones personalizadas de destrucción. La necesidad de poder actúa como una meta para el líder e influencia a los resultados organizacionales, pero en orden de perseguir su meta en una organización hecha por varias relaciones sociales complejas, un líder debe adaptarse a través de una considerable cantidad de información antes de tomar acción (Mumford, Gessner, Clifton, O'Connor, y Clifton, 1993).

Los líderes usan sus creencias para estructurar la información sobre las situaciones complejas, ambiguas y eventos que hacen las organizaciones (Wright & Mischel, 1987). Trabajo hecho por Locke (1991) y Binswagner (1986) sugiere que los motivos pueden ser activados por el avalúo, o creencias, del individuo sobre la situación. Los descubrimientos de Greenberger, Porter, Miceli y Strasser (1991) y Martin, Scully, y Levitt (1990 citado en O'Conno et al., 1995) indican que incertidumbre sobre los potenciales resultados negativos pueden actuar motivos de poder y pueden causar actos destructivos mientras el líder intenta protegerse de perder el control.



Altemeyer (1981) dice que bajo condiciones de incertidumbre, el individuo usa estrategias de control que permiten que caigan en acciones destructivas, tales como fanatismo hacia minorías, punición hacia individuos de nivel bajo, y la aceptación de actos ilegales hechos por oficiales gubernamentales para acosar e intimidar a sus oponentes (House & Howell, 1992). Un líder con predisposición para ver eventos ambiguos y resultados concomitantes inciertos puede incrementar los intentos de influencia y/o implementar estrategias de control perjudicial hacia efectividad organizacional a largo plazo.

En adición a las creencias sobre los resultados, un líder dispuesto a usar a la gente como herramientas u objetos para ganancia personal para jugar un rol central en moldear los intentos de influencia del líder (House y Howell, 1992). La evidencia indirecta para la importancia de los objetos de creencia en la tendencia del líder para ser personalizado fue contribuido por Eisenberg y millar (1987) y Hunter, Gerbing, y Boster (1982 citado en O'Conno et al., 1995), quienes encontraron que esa falta de empatía y la creencia de otros podrían ser manipulados legítimamente debido a varias formas de comportamiento destructivo interpersonal. Un líder con objetos de creencia tiende a ver acciones que resultan un daño para los demás como un camino legítimo para llegar a su meta y desminuirá su impacto hacia los demás cuando seleccione un curso de acción (Locke, 1991 citado en O'Conno et al., 1995). El Perfil de Motivo del Líder de McClelland toma como hipótesis que una alta necesidad de poder en combinación con una baja necesidad afiliativa e inhibición alta de actividad contribuye a un liderazgo efectivo (House y Howell, 1992; McClelland, 1975). Sin embargo, un líder que tiene una inhibición baja de actividad piensa en ganar a expensas de otro. Los motivos de poder dan pie a acciones que legitimizan el daño a los demás (House y Howell, 1992; Winter, 1991), y estos actos, y una justificación subsecuente del comportamiento, pueden guiar los motivos de poder a contribuir a la creación de objetos de creencia. La voluntad inhibida de usar a los demás para ganancia personal representa un curso de acción completamente fuera de los límites de los comportamientos sociales y debe ejercer una fuerte influencia directa hacia el daño de la organización.

Otra variable anticipada que contribuye a los resultados organizacionales es el tema de vida del líder. La gente tiende a ver sus vidas como historias desarrolladas; por lo tanto, esta variable está destinada a capturar la vida pasada el líder para el futuro. Los temas de vida marcan la visión articulada por un líder a través de una mezcla de pasado, presente y futuro. Si el líder tiene una historia de vida que no refleje respeto e interés para los demás, el líder puede interpretar situaciones de una manera que refleje una falta de compromiso al sistema social. Los líderes personalizados son hipotetizados de poseer temas de vida insociables y negativos. Las creencias básicas pueden también influenciar historias de vida, por lo tanto, es razonable hipotetizar que los objetos de creencia pueden actuar como una causa de temas de vida negativas. Algunas evidencias sobre la importancia de la visión del líder acerca del futuro sobre la elección de estrategias de comportamiento y resultados organizacionales pueden ser mostrados por Goodstadt y Hjelle (1973 citado en O'Conno et al., 1995), quienes encontraron que las experiencias pasadas del objetivo de poderío contribuyen al continuo uso de procesos de influencia destructiva. De manera similar, Kipnis (1976) encontró que la falta de confianza de un líder en habilidad de influenciar a otros resultó en la invocación de sanciones.



Estudios de líderes carismáticos sugieren la presencia del narcisismo, un aspecto de su auto sistema (House y Howell, 1992). El narcisismo, o extremo auto interés y sobre valoración de uno mismo, fue explicado como una defensa motivada de un auto sistema débil. El narcisismo contribuye a los comportamientos personales de los líderes carismáticos ejerciendo efectos directos sobre motivos de poder e incertidumbre en resultados como los individuos ejercen control para protegerse a si mismos de una amenaza latente. El narcisismo y el miedo deben ser positivamente relacionados en un líder personalizado por su esfuerzo en proteger un auto sistema inadecuado. El miedo, o la ansiedad, es asumido para manejar las percepciones de amenaza, por lo cual la contribución a la incertidumbre de resultados y temas de vida negativas conducen a un liderazgo personalizado. La tendencia de ansiedad individual a separar lleva a la expectación que en el miedo de líderes personalizados ejerce un efecto negativo sobre los motivos de poder. Finalmente, basándose en los descubrimientos de Winter (1991 citado en O'Conno et al., 1995) discutidos con anterioridad, esperamos que en la autorregulación de líderes socializados ejercieran una influencia inhibitoria sobre los objetos de creencia y resultados destructivos para la organización.

Los predictores mas fuertes de acciones destructivas en el primer estudio fueron la necesidad de poder del individuo y sus objetos de creencia. las variables el núcleo actúan de una manera altamente interrelacionada tal como la incertidumbre de resultados que acrecentan los motivos de poder los cuales, por otro lado, contribuyen a los objetos de creencia, los cuales después alimentan los temas de vida negativos. Los motivos de poder fueron encontrados como influencia directa de una decisión destructiva del individuo cuando la auto regulación era baja. Encontrando esto en congruencia con el Perfil del Motivo del Líder de McClelland (1975), en donde la inhibición de actividad sirve como un punto en la necesidad de poder del líder. Dando la habilidad de el modelo para predecir diferentes actos destructivos, había necesidad de imponer como estas variables deben influenciar por demandas situacionales en determinados resultados organizacionales.

El segundo estudio impuso los efectos de dos variables situacionales manipuladas – normas autoridad y auto eficacia- que tuvieron sobre estudiantes que fueron medidos por su posesión de las características del modelo principal. Fue descubierto que las normas de autoridad, justificando una baja inversión en otras, interactuaron con las características personalizadas para estimular las decisiones interpersonales destructivas y que los individuos mostrando las características del modelo principal estaban destinados a hacer decisiones para ganancias personales en términos cortos sin importar los efectos sobre la efectividad organizacional en largo término.

Estos dos estudios dieron una evidencia empírica para la importancia de un grupo principal de variables de personalidad (Objetos de creencia, temas negativos de vida, necesidad de poder, e incertidumbre de resultados) para predecir acciones destructivas. Sin embargo, esta evidencia tiene dos limitaciones. El modelo fue probado con una muestra de estudiantes, y el criterio era el apropiado para la comunidad estudiantil. Ambas limitaciones impiden generalizaciones por decisiones tomadas por líderes carismáticos en un ambiente organizacional dinámico y complejo.



La aplicación de este modelo del liderazgo carismático requería ambientes organizacionales de la vida real. (Winter (1987 y Simonton,1990 citado en O'Conno et al., 1995) utilizaron fuentes históricas para obtener muestras de la vida real. Esta investigación se ha clasificado de la imposición de la necesidad por poder y motivos asociados en los discursos de los presidentes de E.U. (Winter, 1987), a la medida de productividad creativa de genios musicales (Simonton, 1977). Este estudio usó fuentes históricas. Los líderes históricos escogidos por inclusión tenían la mínima pero central base de trae el cambio o transformación a sus organizaciones, como lo era requerido por la definición del líder carismático.

La siguiente tabla muestra los siete rasgos encontrados por House y Howell (1992)

Tabla 3. Definiciones Operacionales de las Construcciones del Predictor (Tomado de Chelulnik,P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001)

1. Incertidumbre de Resultados: El grado en el que el líder creía que no tendría lo que deseaba porque el mundo es incierto y esta en constante cambio
2. Necesidad de Poder: El grado en el que el líder buscó convertir a los demás a sus propios propósitos bajo amenazas, promesas de recompensa o persuasión
3. Objetos de Creencia: Al ver a otros individuos como instrumentos para ser usados para llegar a sus propias metas; el fracaso de reconocer a los demás como individuos, el deshumanizar a los demás
4. Temas de Vida Negativos: El punto en el que el líder tuvo una imagen destructiva del mundo y de su rol en este
5. Narcisismo: La propensión del líder de sobrevaluar sus propios atributos; auto interés extremo y egoísmo por parte del líder; el grado en el cual el líder se preocupaba por su auto satisfacción
6. Miedo: La fuerza de la necesidad del líder para protegerse a si mismo; la falta de voluntad de comprometerse en actividades que puedan ser consideradas dañinas o arriesgadas
7. Auto Regulación: la habilidad del líder de monitorear sus pensamientos y acciones en la presencia de otros; el grado en que el líder era honesto sobre sus atributos negativos.

La tabla 4 proporciona ejemplos de los resultados identificados por los clasificadores de dos líderes socializados y dos personalizados.

**Tabla 4.** Líderes socializados vs. personalizados (House y Howell, 1992)

Carismáticos Personalizados		Carismáticos Socializados	
Benito Mussolini	Pensó que la guerra era hermosa. Aisló Italia durante la segunda guerra mundial tanto que perdió el interés si los aliados la fuerza del eje ganaba.	Franklin D. Roosevelt	Venció sus propias aflicciones personales de ser invalido y fue un ejemplo para los demás.
Adolf Hitler	Mató a millones de personas. Traicionó y mató a su propio personal. Construyó campos de concentración y ordenó un genocidio sistemático de grupos étnicos específicos.	Richard Dailey	Creó trabajos para la gente al construir una ciudad.

En otra investigación hecha por House y Howell (1992) se identificó evidencia relevante de varios rasgos que se cree que diferencian un Liderazgo carismático (LC) socializado de un personalizado de forma teórica. Seleccionaron estos rasgos de personalidad porque han mostrado asociación con el comportamiento LC, o porque han mostrado que han sido implicados en el ejercicio de poder en un comportamiento personalizado o socializado. Por lo tanto estos rasgos pueden ser útiles para predecir el LC personalizado o socializado. Los rasgos identificados fueron:

→ La Necesidad De Poder

Un motivo relevante al ejercicio del liderazgo carismático personalizado y socializado es la necesidad de poder (también mencionado como “n-pow” o el motivo de poder. Individuos con un alto n-pow se vuelven mas activos cuando supervisan a otros que los individuos con un bajo n-pow (Fodor, 1984). Los hombres motivados con un alto poder reportan que usualmente tienen mas argumentos, juegan deportes mas competitivos, tienen menos relaciones interpersonales estables, están de acuerdo con mas normas externas, experimentan mas problemas emocionales, y son mas impulsivamente agresivos que los hombres motivados con un menor poder. Tales individuos son auto-engrandesedores. Se esfuerzan para ser más ser asertivos y coleccionar símbolos de poder y prestigio tales como carros costosos y equipo electrónico. Se rodean con gente menos conocida los cuales pueden ser dominados y frecuentemente llaman la atención hacia ellos mismos (Winter, 1973).

Mas adelante, describen su rol en episodios de amistad en términos de oportunidades de ser dominantes y de controlar. En comparación a los individuos con bajo n-pow, los individuos con un alto n-pow son mas asertivos, menos cooperativos, mas mentirosos, y mas explotadores de los demás (Terhune, 1968a, b); evalúan a los demás de forma negativa; y se ven a ellos mismos como mas rebeldes, cínicos, resentidos, malhumorado, y amargados (Gough y Heilbrun, 1975 citado en House y Howell, 1992).



Por lo tanto la necesidad de poder parece ser un buen candidato para el uso de una variable explicable y un predictor de LC personalizado, especialmente bajo las condiciones en el cual esta necesidad es levantada y activada por comportamiento. También hay evidencia de que la necesidad de poder, en conjunción con otras necesidades, pueden ser implicadas en el LC socializado así como en el LC personalizado.

→ El Patrón de Motivo del Liderazgo (LPM):

En una discusión de liderazgo, McClelland (1985 citado en House y Howell, 1992) argumentó que el alto n-pow, en combinación con una baja necesidad afiliativa y una alta inhibición de actividad, predispone a los individuos de ser líderes afectivos. McClelland se refirió a este patrón de necesidad como el Patrón de Motivo del Liderazgo (LMP). La inhibición de la actividad esta definida como un motivo de inconsciencia para usar una influencia social, o para satisfacer la necesidad de poder, en términos de deseo sociable, para la mejoría de la colectividad mas que por un interés personal.

McClelland et al. (1972 citado en House y Howell, 1992) encontró que las expresiones de los hombres de n-pow en historias TAT variaban cualitativamente. Dependiendo en si el individuo tenia una alta o baja inhibición de actividad. Los hombres con una baja inhibición de actividad tenían pensamientos de poder mas enfocados en dominación personal o de ganar a la expensa de alguien mas. Sin embargo, para los hombres que tenían una alta inhibición de actividad, la imagen de poder fue mas expresado en términos de hacer el bien a los demás, por humanidad, o para alguna causa moral que valiera la pena.

De acuerdo con McClelland (1985), los individuos que tienen un alto n-pow y también una alta inhibición de actividad deberían de hacer un manejo mas efectivo, especialmente si el n-pow es mas grande que la necesidad de afiliación. McClelland razonó que el n-pow es un motivo apropiado para conocer las demandas de rol de posiciones de influencia tales como aquellos encontrados en organizaciones grandes y complejas. El también argumento que porque el LMP incluye una necesidad afiliativa baja. Estas combinaciones de necesidades permiten a un individuo a mantenerse socialmente distante de los subordinados y de ser mas objetivo con respecto a la fuente de asignación, delegación, y disciplina. Los individuos con una alta necesidad de afiliación son asumidos para manejar la base de las relaciones personales y favoritismo y de la poca disponibilidad de monitorear disciplinar a sus subordinados. Mas adelante, McClelland argumento que los individuos con el LMP disfrutan el trabajo al envolver el ejercicio de poder porque les permite estar en control.

La teoría del LMP disfruta de un considerable soporte empírico. La combinación de un alto n-pow, una alta inhibición de actividad, y una baja necesidad de afiliación ha sido mostrada como un predictivo de la efectividad de un líder y el éxito en un numero de estudios incluyendo un estudio de directores medianos (McClelland & Burnham, 1976) y los estudios longitudinales de directores de un buen nivel (McClelland & Boyatiz, 1982), oficiales navales (Winter, 1987), y presidentes de E.U. (House et al., 1991). Esta combinación de necesidades también ha sido



mostrada para predecir comportamientos de responsabilidad social de adultos de más de un periodo de 10 años (Winter, McClelland & Stewart, 1982 citado en House y Howell, 1992).

Es de particular interés con respecto a la predicción de liderazgo personalizado contra el socializado, el rol de inhibición de actividad regulando y restringiendo los efectos no deseados socializados manifestados por individuos con alto n-pow. Como muestran los estudios mencionados, la inhibición de actividad en conjunción con el n-pow es de hecho, predecible de un éxito de dirección, carisma, y efectividad en un número de estudios. Esta medida también está asociada con expresiones de intento altruista, respeto por autoridad institucionalizado, auto disciplina, y la creencia en un mundo justo en historias.

La revisión mencionada sugiere que los individuos con una alta necesidad de poder y una baja inhibición de actividad mostraran un comportamiento personalizado como su modo dominante de liderazgo y que los líderes con una alta necesidad de poder y una alta inhibición de actividad mostraran comportamientos socializados como su modo dominante de liderazgo.

También encontraron que hay 3 medidas adicionales que están bien desarrolladas y validadas de rasgos individuales para ajustar el uso de poder, la escala Maquiavelista (Christie & Geis, 1970), El Inventario de la Personalidad Narcisista (Raskin & May, 1979), y la Escala Autoritarista del Ala Derecha (Altemeyer, 1981).

→ Maquiavelista

Fue concebido por Christie y Geis (1970), y se refiere a una disposición individual para maximizar el auto interés a la expensa de otros a través del uso de manipulación y traición. Los individuos que tienen un alto nivel en la escala Maquiavelista calificados como Mach IV o Mach V (Christie & Geis, 1970) son descritos como personas que muestran el “Síndrome Frío” y los individuos que tienen un nivel bajo en la escala son descritos como “Toque Suave”. El “Síndrome Frío” del alto Mach es caracterizado por resistencia a influencia social, orientación a conocimientos relacionados con tareas más que un involucramiento emocional o moral con los demás. En una fuerte tendencia a iniciar y controlar la interacción con los demás. En contraste, el síndrome del “Toque suave” del bajo Mach es caracterizado por susceptibilidad a la influencia social, orientación a otros que resulta en una tendencia de ser distraído por afectividad, consideraciones interpersonales no relacionadas a tareas, y la aceptación de control y estructura iniciada por otros.

Las búsquedas empíricas han apoyado generalmente la descripción de altos Machs ya que poseen el síndrome frío característico de un alto Mach es mostrado bajo condiciones competitivas que permiten interacciones cara a cara entre altos Machs y otros, permiten latitud de improvisación de contenido y sincronizar las respuestas de las tareas y de otras personas, y suelen inducir afecto irrelevante en situaciones que permiten consideraciones que pueden interferir con un comportamiento manipulador y un convenio efectivo (Christie & Geis, 1970 citado en House y Howell, 1992). Los bajos Machs experimentan un crecimiento afectivo en situaciones mientras que los altos Machs se mantienen fríos.



La escala maquiavelista puede ser fácilmente interpretada como una disposición altamente orientada al poder. Sin embargo, es una interpretación errónea de esta cualidad. La escala maquiavelista es una fuerte tendencia de ser amoral en el seguimiento de el auto interés de uno. Naturalmente, esto puede ser reflejado en el seguimiento y ejercicio de poder cuando el poder sirve de auto interés del individuo envuelto. Dado que los LC personalizados mostrados manipulan y dominan a otros por su auto interés, parece ser que ellos exhibirían un comportamiento maquiavelista cuando es de su interés hacerlo. En contraste, los LC socializados que ejercen poder en un comportamiento de no hazañas para un interés colectivo que teóricamente se esperaría a mostrar un nivel menor de comportamiento maquiavelista. Estos descubrimientos sugieren que bajo condiciones competitivas que permiten una interacción cara a cara, latitud de improvisación, y un levantamiento de afecto irrelevante, el maquiavelista será asociado con el comportamiento LC personalizado.

→ Narcisismo

Hay una cantidad substancial de evidencia empírica relevante hacia las cualidades de la personalidad narcisista. El inventario de la personalidad narcisista (NPI) (Raskin & Hall, 1979 citado en House y Howell, 1992) ha sido usado muy a menudo, y casi todos los descubrimientos basados en esta escala de auto reporte han sido replicados usando una observación de sujetos por otros. La construcción del NPI fue basado en el siguiente criterio: un sentido inflado de auto importancia iniquidad: preocupación con fantasías de éxito ilimitado, poder, brillantez, belleza, estatus, prestigio y superioridad; las esperanzas de favores especiales sin reciprocidad; la búsqueda de admiración y atención de los demás, la explotación interpersonal, falta de simpatía; inhabilidad de tolerar la crítica; indiferencia hacia los demás; y las relaciones que alternan entre extremos de sobre idealización y devaluación.

Hay varias razones para creer que el narcisismo debe ser una personalidad característica del CL personalizado. Primero, el narcisismo esta fuertemente correlacionado con varias escalas de personalidad que miden la auto confianza individual, la libertad de la depresión, (Raskin, Novacek, Hogan, 1991), auto percepciones desajuste social y libertad de ansiedad social (Emmons, 1984), capacidad de estatus (Gough, 1988), y asertividad social (Raskin & Ferry, 1988). Los líderes carismáticos son teóricamente altamente auto confidentes y confidentes en la moral de sus creencias (House, 1977 citado en House y Howell, 1992) y también han demostrado empíricamente ser mas auto confidentes (House et al., 1991; Howell & Higgins, 1990b; Smith, 1982), ambas lógica y evidencia sugieren que el narcisismo puede ser una característica de algunos líderes carismáticos.

Sin embargo, el narcisismo es también un síndrome de personalidad que incluye varias disposiciones y características de comportamiento del liderazgo personalizado. Las puntuaciones del NPI han sido encontradas para ser positivamente correlacionadas con el maquiavelista, el enojo generalizado y las respuestas, desinhibición, susceptibilidad de aburrimiento, y búsqueda de experiencia, la necesidad de poder como es medida por el TAT, exhibicionismo, agresión y extraversión, competitividad y tendencias a ser “director y autocrático”, agresivo, y asociado con dos disposiciones que son generalmente positivas y que apoyan a otros; empatía y valores



religiosos intrínsecos que son indicativos de necesidades auto centradas trascendentales. Es interesante notar que las personas narcisistas reprimen o niegan sus características de personalidad ofensiva

Cuando nos encontramos con individuos narcisistas podemos describirlos como individuos que son capaces de ser extremadamente encantadores y manipulativos y extremadamente crueles con los demás. Tales individuos parece que tuvieran el deber de usar sus encantos para comprometer por medio de un comportamiento punitivo y cruel cuando es de su auto interés el hacerlo. Los narcisistas experimentan un poco de auto duda o disturbios psicológicos como resultado de su comportamiento.

Los psicólogos de la personalidad no consideran el narcisismo como un desorden psicológico, excepto en extremo, ya que los narcisistas experimentan un poco de ansiedad, culpa, y otras formas de disturbo psicológico. Mientras que los narcisistas causan serio dolor y problemas a los demás, son mejor conocidos como personas que cargan con problemas psicológicos mas que individuos que experimentan tales problemas. Estos descubrimientos sugieren que los líderes narcisistas son mas aptos para tener un comportamiento de LC personalizado debido a su modo dominante de liderar.

→ Autoritarista

Altemeyer (1981 citado en House y Howell, 1992) desarrolló una teoría de personalidad autoritaria y una escala referida como “ala derecha autoritaria” (RWA). A través de 15 años de un programa de búsqueda, Altemeyer ha demostrado que su medida de RWA encuentra requerimientos convencionales de validez de construcción y es predecible de actitudes y comportamientos teóricamente asumidos para ser asociados con el “síndrome de personalidad autoritaria”. Este síndrome es teóricamente definido como un síndrome emocional que consiste en los siguientes 3 grupos de actitudes:

1. Sumisión autoritaria - un alto grado de sumisión a las autoridades que son percibidas de ser establecidas y legítimas en la sociedad en el que se vive.
2. Agresión autoritaria – una agresividad general que esta percibida para ser sancionada por autoridades establecidas, dirigido en contra de personas seleccionadas usualmente de un estatus mas bajo.
3. Convencionalismo – un alto grado de adherencia a la convenciones sociales que son percibidas de ser apoyadas por la sociedad y sus autoridades establecidas (Altemeyer, 1981, p. 2).

Estos grupos de actitud se refieren a una tendencia en el mismo camino general hacia a autoridad, estatus bajo de los demás y convenciones sociales establecidas. Altemeyer encontró evidencia de una fuerte covariación entre estos 3 grupos basados en el factor de análisis. Luego analizó la relación entre cada una de las 3 subescalas y un numero de variables de criterio usados para medir el grado en el cual los resultados de los sujetos indicaban el comportamiento de la



autoridad. Las personas que tuvieron un resultado alto en la escala RWA se encontraron con que tenían un alto rango de comportamiento consistente en la teoría de Altemeyer incluyendo las tendencias de ser etnocéntrico y ser intolerante a las minorías, punitivo en hacia individuos de nivel mas bajo, y la aceptación de actos ilegales hechos por oficiales gubernamentales para acosar e intimidar a sus oponentes. Un alto RWA comparado con uno bajo marco altos niveles de choques eléctricos a otros en un experimento de una situación de “aprendizaje de imitación” como castigo por haber escogido mal las respuestas; el haber escogido altos enunciados para ser impuestos en una demostración de contadores de gay comparados con demostraciones anti gay; y fueron mas intolerantes de ambigüedad y mas agresivos. Tampoco se dieron cuenta, no reconocieron o reconocieron sus tendencias agresivas y tolerancia de ambigüedad.

La revisión anterior sugiere que el LC de quienes son altamente autoritarios muestran un comportamiento de líder personalizado como su modo dominante de mandar, y los individuos que no son autoritarios muestran un comportamiento socializado como su modo dominante de dirigir.

→ Esperanza de ser eficaz, auto confianza y control de sitio

Uno de los antecedentes individuales del comportamiento es la eficacia de esperanza en el individuo. Los individuos que son confiables en eficacia de su comportamiento son mas aptos de tomar acción que aquellos que no (Bandura, 1986 citado en House y Howell, 1992). Hay dos cualidades de personalidad que afectan las esperanzas de eficacia: la auto estima individual y el control de sitio. La auto estima y el control de sitio son hipotetizados para determinar, en una parte significativa, si un individuo tendrá confianza en su habilidad en inducir a otros a obedecer.

Si se espera que un seguidor obedezca fácilmente, el líder confiará en sugerencias moderadas y persuasión racional. Si se espera que el seguidor resista tales tácticas de influencia moderadas, el líder empleará mas tácticas de influencia de fuerza tales como ofrecer fuertes recompensas (o sobornos), o hacer amenazas de castigo.

La confianza de poder influenciar a los otros es predecible a la elección de tácticas de influencia del líder. Kipnis (1976), en su libro “Los poseedores del poder”, reviso un numero de estudios que demostraron que cuando los líderes no tenían confianza en su habilidad de influenciar a los demás, algunas sanciones – ya sea positivas o negativas – serían invocadas.

Finalmente, Goodstadt y Hjelle (1973 citado en House y Howell, 1992) hicieron la medida de Rotter del control de sitio a personas en un laboratorio. La escala del control de sitio determina la creencia generalizada que el comportamiento de uno determina lo que le sucede, mas que una oportunidad, u otras fuerzas externas, tales como otros individuos, reglas, burocracias, y cosas por el estilo. Los sujetos tuvieron acceso a un amplio rango de significados para influenciar a otras personas. El rango de significados incluyen el poder de recompensa, cambiar personas a nuevos ambientes de trabajo persuadir, usar el poder de experto, y de castigar. Aquellos que se vieron a ellos mismos como débiles y sin poder, como se mostró en sus resultados en la escala de control de sitio, seleccionaron significados de castigo de influencia mas frecuentemente que



personas que se percibían a ellas mismas como poderosas. Las personas que creían que eran poderosas solían producir un cambio en los demás a través de la persuasión.

Kipnis (1976, p 188) dice que la gente que duda de su propia competencia como fuente de influencia puede ser que vea a los demás como una resistencia, cuando realmente la resistencia no existe en absoluto. Kipnis hace notar que los estudios psicológicos han mostrado que en situaciones en las que solo es posible influenciar a los demás por medio de la confianza de poderes personales de persuasión, individuos con una baja autoestima y auto confianza no trata de influenciar a los demás (Hochbaum, 1954 citado en Kipnis, 1976, p 118).

Kipnis (1976, p 119) concluyó de su investigación que “cuando una persona siente un poco de importancia, el o ella será fuertemente atraído a un desagradable significado de influencia si hay disponibles. Debajo de este comportamiento está la creencia que significados gentiles de influencia no servirán ya que nadie me respeta lo suficiente para hacer lo que yo diga si se los pido”. Y continúa diciendo “lo que es de interés en la investigación de Goodstadt y Hjelle es la conclusión de que aun cuando se haya dado un amplio rango de significados para influenciar a otras personas y de ahí teniendo su objetivo reducido de poder las personas que tienen una historia de haber experimentado una falta de poder escogerá formas destructivas de influencia...sujetos raros que son capaces de influenciar a otros parecen cambiar a un difícil fin de la escala como los sentimientos de que la auto importancia decrece” (Kipnis, 1976, p 120).

Estos descubrimientos sugieren que: mientras mas internas sean las creencias y mientras mas alta sea la auto estima del líder, más alta va a ser la esperanza de eficacia del líder con respecto a su habilidad de inducir sumisión a través de tácticas de influencia racional y de apoyo; mientras más externas sean las creencias y baja la autoestima del líder, la esperanza de eficacia será baja con respecto a su habilidad de inducir sumisión a través de tácticas racionales y de apoyo; y los individuos con una alta esperanza de eficacia escogerán métodos de influencia racionales y de apoyo y los individuos con una baja esperanza de eficacia escogerán tácticas de influencia manipulatoria y coercida. Por lo tanto, los LC socializados tendrán creencias internas y autoestima alta y los LC personalizados tendrán creencias externas y una baja autoestima.

3.8.-El carisma en la actualidad.

Según la descripción sociológica de la modernidad, muchos aspectos de nuestro mundo - entre ellos el aislamiento personal y la rápida movilidad, la competitividad y una ausencia de valores - pueden inducir una forma de revelación carismática compensatoria en puntos débiles del marco social. Los ejemplos más claros son: la Alemania Nazi, la familia Manson, el Templo del pueblo, nos recuerdan la intensidad de este afán de comunión y revivificación por intermedio del carisma (Lindholm, 1992).

El mundo occidental moderno tiene experiencias de la pérdida de identidad que son análogas a las de la participación carismática. Por ejemplo, en los Estados Unidos, la ética del consumo cumple una importante función comunal, pues demuestra que los objetivos establecidos son alcanzables y con un poco de suerte y esfuerzo, todos pueden participar y triunfar.



El acto de comprar es un ejercicio comunitario, pues el centro comercial se transforma en un lugar donde se puede reunir con otros para disfrutar de una experiencia grupal acompañada del abandono de la conciencia convencional. Pero no es la reunión de gente lo que da el sentido de poder y participación, debe haber un propósito para la reunión, un catalizador que estimule a la multitud y le confiera un carácter específico.

Otras formas de participación que restan energía a los movimientos carismáticos incluyen la idolatración de héroes deportivos y figuras de entretenimiento, signo de la cultura occidental moderna. Atletas, estrellas del cine, cantantes, artistas famosos ciertos políticos y otros iconos son considerados figuras carismáticas.

Hasta ahora solo se han mencionado los sustitutos secundarios del carisma, o como los llama Lindholm (1992) sustitutos seculares, pero el carisma también está institucionalizado y domesticado dentro de las religiones modernas. Los seguidores de las religiones buscan conocimientos útiles y son considerados como aprendices, ellos viven una relación menos intensa que la del devoto consagrado a un culto de transformación del mundo.

En consecuencia, los individuos que ingresan a un grupo afirmador pueden hallar que la intimidad, la comunidad y el prestigio dentro del movimiento han ganado mayor prioridad que el éxito mundano o la autorrealización que buscaban originalmente. Un ejemplo de esto son los movimientos nombrados como *New Age* donde su éxito radica en la capacidad del predicador carismático para inducir a los fieles en un momento de fe religiosa compartida. Pero el carisma también ha aparecido en los sistemas eclesiásticos muy formales, incluso dentro de la estricta jerarquía de la iglesia católica. La erupción de una antiestructura carismática ejemplifica en el movimiento “carismático de renovación”, donde los católicos se reúnen fuera de la iglesia oficial cambiando el escenario de sus prácticas.

Cuando las principales alternativas del carisma no se encuentran en ámbitos públicos y seculares del consumo capitalista, ni la adoración de la nación, ni en el entretenimiento ni en la religión, sea ortodoxa o mágica, puede encontrar alivio en circunstancias más íntimas.

El hogar de clase media y baja brindan una sensación de calidez y donde los sentimientos de participación incondicional están más que reforzados. Pero como ahora se le pide tanto a la familia en lo que concierne a la superación de sus miembros, para muchos es decepcionante lo que reciben de ella. Por ello, muchas comunas de la contracultura, como la de Manson, se llaman “familias” e intentan vivir una fantasía de lo que consideran deben ser las familias.

Una segunda forma de comunidad íntima, es la amistad, pero también tiene serios problemas con las expectativas, es decir, una relación emocionalmente satisfactoria, afectuosa, atemporal e igualitaria que esté al margen del mercado competitivo.

Hay un tipo de relación que, más que ninguna otra, presenta las características del carisma. Se trata del amor romántico, reconocido en la cultura popular como la forma más común de apego idealizado en la era moderna, pues sirve como contrapeso, en la vida personal, a los efectos paralizantes del marco institucional, al compensar el abandono de la familia de origen, brindar



una amistad permanente y una relación íntima y diádica donde la trascendencia se puede experimentar en forma inmediata (Lindholm, 1992).

Los paralelismos entre el amor romántico y el carisma son múltiples. Por ejemplo en la ideología Occidental se considera que el amor, como el carisma, involucra plenamente a las partes, con afirmaciones de atemporalidad, con un carácter recíproco, la intensidad emocional. Y la diferencia entre el amor romántico y el amor que se puede dar dentro del núcleo familiar reside en que “solo ocurre”.

Cuando alcanzan su objetivo, los amantes como los seguidores, se sienten inmolados en una fusión con el ser amado. Desde una perspectiva freudiana de las relaciones objetales, este estado de fusión es buscado por los amantes y los seguidores carismáticos como un intento de “deshacer la singularidad y hallar una camino de regreso al estado de júbilo que conocían antes de la individuación” (Bermann, 1980 en Lindholm, 1992).

En el amor romántico, como en el carisma, la relación entre los amantes se opone presuntamente a las restricciones sociales. Mas aun, aflora en situaciones donde la identidad personal ha sido devaluada y atacada por sentimientos de pérdida y aislamiento, las personas dispuestas a enamorarse o ingresar a un movimiento participativo al principio son acuciadas por una sensación de carencia y nostalgia, un afán de pertenencia.

En el Amor romántico y en el carisma hay una elevación, idealización e incorporación que dota al líder- amante de prestigio y poder especiales, así como al amante halla su realización en complacer al amado. El seguidor y el amante reconocen al amado como alguien extraordinario, pleno de emoción y como encarnación de todo lo bueno y deseable.

No obstante, hay considerables diferencias entre ambas experiencias. El primer contraste está en la hostilidad que acompaña a las relaciones de los grupos carismáticos, a diferencia del respaldo que el sistema social da al amor romántico. Esto es porque, el amor, al contrario de las participaciones carismáticas, esta culturalmente reconocido como una etapa necesaria en el proceso evolutivo. El amor romántico, siendo tan poderoso y absorbente, y sin embargo tan inofensivo, es la mejor y más eficiente válvula de seguridad para intensas emociones que de lo contrario podrían encauzarse hacia peligrosos movimientos sociales carismáticos.

Ya se ha analizado algunos sustitutos disponibles en la vida social convencional, los cuales ofrecen una forma de apego carismático. Podemos esperar que los ámbitos expresivos públicos del deporte, la religión, el arte, el entretenimiento y el consumo cobren mayor importancia en la vida de la gente si se desvanece el potencial para la identificación de la relación amorosa.

El problema de la era moderna no es la experiencia carismática en sí: “carisma”, a fin de cuentas, significa un don de gracia. En esencia no tiene un contenido sustantivo al margen de ser una experiencia de éxtasis inmediato, que brinda un momento visceral y trascendente que está fuera y en contra de la alienación y aislamiento del mundo convencional. La pregunta, no es si tales movimientos secundarios continuarán existiendo, ya que ellos forman parte de nuestra condición humana, la pregunta es ¿que nuevas formas cobran?.



Y al final, ¿para que sirve el carisma? Cuando un ser humano descubre sus dones y talentos y los desarrolla, su vida se llena de energía, entusiasmo, pasión y fe. Es por ello que se suele describir al líder carismático como un ser con un 'halo' de energía especial. El líder lleno de propósitos claros, logra que aquellas personas perdidas en su norte, hallen una luz que desean seguir. Esa luz es el líder que muestra una ruta (visión).

Ese 'magnetismo' personal que el líder posee, se manifiesta de diferentes maneras y en diversos individuos, pero se revela especialmente en los momentos en que otros son incapaces de actuar. El líder carismático se llena de energía y es quien actúa primero. El carisma o 'magnetismo' personal no es algo que aparezca de la noche a la mañana o que no tenga nada que ver con el carácter, la posición o la experiencia.

Si el líder espera realmente ser bueno, no es suficiente con poseer dones o habilidades especiales, si no los sabe usar. El conocimiento es fundamental para que el líder demuestre su capacidad de apoyar y despertar la credibilidad. El líder no es sólo una persona que puede atraer e influir en otros; es aquel capaz de demostrar 'cómo' se hacen las cosas. Esto llena de inmensa confianza a sus seguidores y de fuerza inspiradora al líder.

El carisma entonces está asociado enteramente con lo que llamamos el 'poder personal'. Este es el estilo de poder que el líder real ejerce, mientras que el típico 'jefe' aplica su poder por posición o poder asignado. El líder carismático (desarrollando sus dones a favor de los demás) cuando mezcla su poder personal con su poder asignado o por posición, logra ejercer una poderosa influencia en los demás, llevándoles a los más fértiles terrenos del compromiso (Sanz,2003).

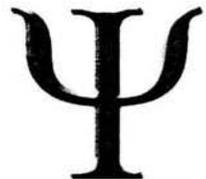
Finalmente, el liderazgo Carismático sólo podrá ser desempeñado por un sujeto que ha de trascender sus propios prejuicios y puntos de vista personales respetando las perspectivas diferentes de los demás; que refrenará su inclinación de control y vigilancia garantizando a los individuos la máxima libertad para actuar y crecer; y ligarán sus propios intereses a los de todos los que entren en contacto con sus organizaciones. En este trabajo se parte de la premisa de que, la búsqueda de una nueva forma de liderazgo, además de sustentarse en técnicas gerenciales complejas en una dirección supratécnica, es decir, en la formación de un sujeto o sujetos con habilidades creativas, de comunicación, de interrelación, identificado con los valores propios de la modernidad - competitividad, innovación, excelencia - , con una gran visión y sobre todo con un propio y auténtico estilo de liderazgo. No obstante, caracterizar y establecer un nuevo estilo de gerenciar, pasa por la recuperación de los conocimientos administrativos pasados y presentes a la luz de un nuevo y amplio marco de referencia que dé respuestas a los problemas principales de las organizaciones modernas, y cuya pieza principal es, hoy más que nunca, ese personaje organizacional que cuenta con su propia filosofía y perspectiva del desempeño: un líder Carismático".



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SIGNIFICADO PSICOLÓGICO

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





Significado Psicológico

El significado ha sido definido y explicado de diferentes maneras (factor representativo, disposición, expectativa, reacción de mediación, significado subjetivo psicológico, etc.), pero su medición y los procesos que intervienen en este, han resultado una tarea compleja para los psicólogos. Como ante otros muchos fenómenos psicológicos, el problema de comprender al significado ha sido más de los enfoques metodológicos utilizados para definirlo y evaluarlo, y no del fenómeno en sí.

A lo largo de la vida de la investigación que acompaña a la psicología, algo de gran controversia ha sido la transformación del significado en algo medible y predecible. La característica necesidad del ser humano de dar una explicación exacta y confiable de los eventos que le rodean es uno de los motivos que le han impulsado hacia la búsqueda interminable de respuestas dentro del universo del significado. Los grandes investigadores del tema no solo se han preocupado por catalogar los tipos de significado que existen o el modo de medición, sino que también se han hecho clasificaciones sobre las escuelas del pensamiento que catalogan el concepto o definición que se tiene del significado (Szalay y Maday, 1973 citado en Reyes Lagunes, 1993).

En cuanto a las aproximaciones para medirlo han ido desde las fisiológicas (Max, 1935, Jacobson, 1932), experimentaciones de generalización semántica (Razran, 1935-1936) hasta las técnicas de asociaciones libres, originalmente utilizadas por Galton y en la actualidad por Szalay y Deese (1967) la de diferencial semántico desarrollada por Osgood (1952).

4.1 Teorías del significado

Una de las clasificaciones más notables es la de Ullman (1978), Parkinson (1976), Osgood, Suci y Tannenbaum (1976). Partiendo de los múltiples significados del significado que han surgido, se plantean varias teorías o explicaciones del mismo. A continuación se mencionarán algunas de las teorías o tendencias que nos darán un marco de referencia para nuestra investigación.

1 Teoría ideacional o mentalista.

Los significados son acontecimientos “mentales”. En el núcleo de toda teoría mentalista existe una asociación entre signos e “ideas”. Donde el proceso que interviene en la relación de los signos con sus objetos significados es un proceso Osgood, et. al. (1976). El significado de una expresión es la idea o concepto asociados con ella en la mente de cualquiera que conozca (Lyons, 1995).

2 Teoría conductista o la sustitución.

Los principios del condicionamiento pavloviano, despertaron una explicación para el significado del significado; Watson desembocó en la teoría de que los signos consiguen su significado



simplemente porque están condicionados a las mismas reacciones originalmente hechas a los objetos significados.

3 Tendencia analítica o referencial del significado.

Esta tendencia intenta apresar la esencia del significado resolviéndolo en sus componentes principales, uno de los ejemplos más representativos de esta tendencia analítica es el “triángulo básico” de Ogden y Richards (1984) el cual distingue tres componentes del significado: pensamiento o referencia, símbolo y referente. Según esta interpretación, no hay relación directa entre las palabras y las cosas que aquellas “representan”. La palabra “simboliza” un pensamiento o referencia que a su vez se refiere al rasgo o acontecimiento sobre el que estamos hablando (Ullman, 1978).

A partir del modelo de Ogden y Richards (1984); Ullman, anteriormente citado, sugiere tres términos similares para facilitar el entendimiento del proceso del significado y poder obtener una definición o concepto del mismo. Los tres términos que propone son: nombre, sentido y cosa.

Partiendo de estos tres términos y del estudio de este modelo, Ullman (1978) llega a la conclusión de que existe una relación recíproca y reversible entre el nombre y el sentido, es decir, si uno oye la palabra pensará en la cosa, y si piensa en la cosa dirá la palabra. Esta relación recíproca y reversible entre el sonido (nombre) y el sentido es lo que propone llamar el “significado” de la palabra.

4 Tendencia operacional del significado (teoría del uso).

La tendencia operacional del significado, estudia las palabras en acción y se interesa menos por lo que es significado, que como se opera. Entendiendo por cualquier concepto, nada más que una serie de operaciones, y éste es sinónimo con el correspondiente conjunto de operaciones. El postulado base de esta tendencia es: “el significado de una palabra ha de encontrarse observando lo que un hombre hace con ella no lo que dice acerca de ella” (Stuart en Ullman, 1978.).

Uno de los autores representantes de esta tendencia es Wittgenstein (1978) que afirma que el significado de una palabra es su uso en el lenguaje. Esta tendencia tiene como méritos, poder definir al significado en términos contextuales, es decir, puramente empíricos sin embargo también posee cualidades negativas ya que evita cualquier recurso a estados o procesos mentales vagos, intangibles y subjetivos.

4.2. Definición Del Significado.

Las teorías presentadas anteriormente son sólo el pico del iceberg que representa las múltiples explicaciones dadas al significado, por lo tanto, de cada teoría se deriva una definición de significado. La clasificación hecha por Ogden y Richards (1984) en su libro “El significado del significado” (The meaning of meaning), en este trabajo recopilan 16 definiciones que incluyen algunos incisos lo que nos da un total de 23 definiciones de significado. Cada una de estas definiciones se pueden ver en la siguiente tabla, se hicieron cuatro clasificaciones representadas



con las letras A, B, C y D en base a las diferentes teorías, y a su vez se subdividieron en diferentes categorías (representadas por los números romanos).

Tabla 5 – Principales definiciones que han apoyado estudios del significado (Ogden y Richards, 1984).

A	I	Una propiedad intrínseca.
	II	Una relación única no analizable con otras cosas.
B	III	Las demás palabras que se agregan en el diccionario.
	IV	La connotación de una palabra.
	V	Una esencia.
	VI	Una actividad proyectada en un objeto.
	VIIa	Un evento que se entiende en vista.
	VIIb	Una volición.
	VIII	El lugar de algo en un sistema.
	IX	Las consecuencias prácticas de una cosa en nuestra experiencia futura.
	X	Las consecuencias teóricas incluidas en una afirmación o implícita en ella.
	XI	La emoción suscitada por algo.
C	XII	Lo que está efectivamente relacionado con un signo mediante una relación elegida.
	XIIIa	Los efectos mnémicos de un estímulo. Las asociaciones adquiridas.
	XIIIb	Alguna otra ocurrencia a la cual son apropiados de los efectos mnémicos de una ocurrencia cualquiera.
	XIIIc	Aquello a lo cual se interpreta que un signo corresponde.
	XIIId	Lo que algo sugiere.
D		<i>EN EL CASO DE LOS SÍMBOLOS:</i>
		Aquello a lo cual quien utiliza un símbolo se refiere efectivamente:
	XIV	Aquello a lo cual quien utiliza un símbolo DEBE estar refiriendo.
	XV	Aquello a lo cual quien utiliza un símbolo CREE él mismo que se está refiriendo.
	XVI	Aquello a lo cual el Interpretador de un símbolo
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se refiere. 2. Cree él mismo que se refiere. 3. Cree quien lo usa se refiere.



Para no perder la objetividad, no podemos decir que alguna de las anteriores definiciones es totalmente falsa o verdadera, sino que cada una se aplica de acuerdo a la situación, relación o intención que se tenga al usar la palabra significado.

Para unificar los criterios de significado podemos decir: “que el significado es una propiedad intrínseca o una relación única analizable con otras cosas” (Ogden y Richards 1964, en Anguas 1997).

4.3. Tipos de significado

Los tipos de significado que existen, se desprenden del objeto de estudio de cada uno de los profesionistas interesados en el tema. Claramente no es lo mismo el estudio del significado para los lingüistas que para los sociólogos, filósofos o para nosotros los psicólogos. Cada cual ve desde su perspectiva dejando en segundo plano las cuestiones que no son el objeto de su estudio.

Los sociólogos están interesados en el significado en función de las características comunes de las situaciones en que se usa y de las actividades que produce. Los filósofos tienen interés en establecer las condiciones lógicamente necesarias para la significación. Por último a los psicólogos nos interesa el papel del sistema de conducta del organismo que interviene en la relación de signos y significado. (Osgood, et al., op. cit.)

Osgood, (et al., op. cit.) presenta una clasificación de tipos de significado a partir del objeto de estudio que cada investigador desarrolló:

1 Significado Pragmático.

Es la relación de signos con situaciones y conductas, donde los sociólogos son los interesados en esta rama.

2 Significado Sintáctico.

Se refiere a la relación de signos con otros signos, y este campo pertenece a los lingüistas. Dos tipos de significados estudiados dentro de este grupo son:

Significado léxico – es meramente el significado en el sentido de la noción apropiada experimentada en conexión con el uso de la palabra en cuestión.

Significado gramatical – siempre está conectado con el significado léxico, se refiere a las propiedades y relaciones de los signos verbales dadas, y por medio de ellas, a las propiedades y relaciones de los objetos reales que se reflejan en el pensamiento – lenguaje (Schaff, 1962).



3 Significado Semántico.

Estudia la relación de los signos con su significado, por lo general este campo es estudiado tanto por filósofos como por psicólogos. El significado psicológico pertenece a este grupo.

4.4. Significado psicológico

Szalay y Bryson, (1974) definían al significado psicológico como “ la unidad fundamental de la organización cognoscitiva compuesta por elementos afectivos y de conocimientos que crean un código subjetivo de reacción, el cual refleja la imagen del universo que tiene una persona y su cultura subjetiva”. De acuerdo a la definición dada, el significado psicológico se compone de tres aspectos básicos que Valdez (1998) menciona:

- a) El significado psicológico no se construye de modo individual.

Es necesaria la presencia de la experiencia y la vida cotidiana, pero es aún más significativo la presencia del grupo, de la sociedad, “El significado psicológico es algo se constituye convencionalmente y casi siempre por un consenso grupal o social” (Valdez, 1998). Por tanto el significado psicológico se transforma en un código representacional del universo y la cultura donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

- b) El significado psicológico dice algo esencial de la cosa o del evento.

Lo cual no puede ser expresado por otro medio. Por lo tanto no es raro encontrar que dentro del significado psicológico interactúen o se encuentran normas morales, creencias, conceptos, mitos, ritos, etc., que forman toda una cultura. Lo que da pie a que otras sociedades puedan ser estudiadas a través de la relación que se establece entre sus miembros y los significados psicológicos prevalentes en la cultura de dichos miembros.

- c) El significado psicológico es capaz de producir conductas.

Ya que se reacciona a partir de él, como ante un indicador, pues dicha conducta está siempre matizada por un contenido social.

Profesionales de la rama de la psicología (psicólogos transculturales) y etnólogos, señalan la importancia de considerar todo fenómeno psicológico con el contexto social y cultural. Considerando que las diferencias de actitudes y comportamientos entre continentes, países, razas, sociedades, colonias e incluso familias se ven afectadas por el significado psicológico de cada sujeto, ya que el significado psicológico difiere de un sujeto a otro de acuerdo al grupo social al que pertenece debido a que este, se transforma en un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.



4.5. Medición del significado

Es importante saber que el significado psicológico se puede aplicar en diversas ramas de la psicología y otras ciencias; la técnica que nos permite hacer esto es resultado de la inquietud de los científicos para medir el significado. Para poder responder a la pregunta ¿cómo es posible saber que el significado psicológico de un sujeto de determinado grupo social difiere del de otro?, es necesario analizar la técnica que nos permite hacer esto, en la actualidad es el resultado de la inquietud de los científicos a través de los años para medir el significado.

- Indicadores fisiológicos:

Dentro de las mediciones del significado más importantes se encuentran las de Jacobson y Max (1932 citado en Osgood et al., 1952) los que estudiaron la asociación que existe entre los potenciales de acción en la musculatura estriada y el significado. Sin embargo los resultados no son relevantes ya que la relación existente entre componentes motores y significado no fue significativa. Se hicieron dos estudios más dentro de la fisiología para la medición del significado, y estos fueron: la respuesta salival y la respuesta galvánica de la piel. Ambos estudios corrieron con la misma suerte que los anteriores, no lograron tener resultados significativos.

- Asociaciones Libres:

Actualmente este método es más utilizado en el área clínica como resultado de sus aportaciones. Este método se basa en las relaciones temporales existentes entre las ideas, su objetivo es investigar el significado al obtener respuestas verbales espontáneas ante palabras estímulo. Este enfoque sostiene que el que habla aprende las secuencias permitidas en el lenguaje por ser reforzada la producción de una palabra sobre otra. Este método está realmente desacreditado ya que no puede explicar la producción de secuencias que el que habla no ha expresado ni descubierto antes y por las cuales no pudo haber sido recompensado. La tendencia actual rechaza la idea de que las oraciones son producidas como cadenas de parejas estímulo-respuesta, provocando cada palabra la siguiente como una respuesta condicionada (Gregg, 1975).

- Diferencial semántico:

Este método es uno de los más nombrados y conocidos a lo largo del intento de crear una escala para medir el significado. Fue creado por Osgood (et. al. op.cit.) como técnica para medir la connotación emotiva del significado y diferenciar el significado de un concepto de otro. Consiste en cierto número de escalas, cada una con siete divisiones que van de lo máximo a lo mínimo pasando por lo neutral en cuyos extremos se encuentran adjetivos opuestos; para evaluar se realiza un análisis factorial para ver cómo es que están agrupadas las palabras. Algunas de las deficiencias de este método es que sólo abarca la medición del significado connotativo y deja de lado aspectos de otra índole.



Un método más para la medición del significado es la teoría de las Redes Semánticas, como teoría a la explicación de la memoria semántica. Existen varios modelos de redes semánticas y la técnica de redes semánticas naturales forma parte de éstos.

4.6. Antecedentes de las redes semánticas

Las redes semánticas datan de los antepasados más antiguos dentro de la psicología, comenzando con las primeras corrientes como el asociacionismo hasta aterrizar hoy en día con lo que conocemos como memoria semántica.

4.6.1.-Asociacionismo

Es una de las corrientes más antiguas, data aproximadamente de hace 2000 años, nace con Aristóteles al que se le suele considerar como el primer asociacionista. La característica más notable de esta corriente es que identifica la percepción de un objeto como una condición necesaria y suficiente para la formación de un vestigio memorial. Aristóteles identificó tres clases de relaciones que gobernaban la sucesión de estos pensamientos: la semejanza, el contraste y la contigüidad, los puntos que más adelante se convertirían en los tres principios base del asociacionismo británico. Hobbes, Locke y Hume son algunos de los representantes que dominaron esta corriente.

Más tarde, el asociacionismo se traslado de Europa a Norteamérica , fue aceptado y adoptado por el funcionalismo y conductismo pero que inconcluso debido a que tomo diversos rumbos de acuerdo a cada investigador.

No importando si se trata de asociacionismo Aristotélico, británico o americano, la característica unificadora del mismo esta en su metodología empírica, no en los supuestos que pueda hacer. Es decir todos los asociacionistas han entendido que su tarea principal es utilizar los datos que tengan a la mano y estructurar un modelo de la mente humana a partir de esos datos sin recurrir a suposiciones adicionales (Anderson y Bower, 1977).

4.6.2.-Conductismo

El conductismo se hace cargo del asociacionismo y lo absorbe, aunque su explicación para entender el funcionamiento del pensamiento y la memoria distan mucho de lo que hoy se sabe; esta corriente tuvo algunas aportaciones en el campo de la lingüística para comprender la semántica conductista (Lyons, 1980), con representantes como Skinner y Bloomfield. Otros autores consideran al conductismo como una corriente que sólo salvó al asociacionismo de que desapareciera y que tan sólo contribuyó a frenar el desarrollo de lo que hoy conocemos como psicología cognitiva. Váldez (1998) comenta al respecto: “en este momento del desarrollo de la ciencia cognitiva, se presenta un gran obstáculo, que impide de alguna manera el avance de la posición estructuralista rumbo al cognoscitvismo formal, puesto que se da el surgimiento de la



posición conductista representada por Watson, que proponía que la mente no tenía lugar en la psicología, diciendo que el acceso a ésta era casi imposible”.

Es así como el conductismo se queda de lado para introducirse al tema de la memoria y estructura de la mente y surge el neo asociacionismo, el cual contradice muchas tesis filosóficas del conductismo, puesto que emplea nociones como idea, concepto, características e imagen como elementos básicos.

4.6.3.-Neo asociacionismo

Hay una preocupación por la estructura de la memoria y los niveles sucesivos de codificación y recodificación de la información de los estímulos que dan lugar a la estructura. Se ha demostrado que es inadecuada la idea original de simples cadenas asociativas entre huellas de memoria a nivel único, y se ha remplazado por los conceptos populares de jerarquías asociativas. Anderson y Bower (op.cit.) definen al neo asociacionismo como un concepto nuevo de la memoria humana; para ellos representa una unión de ambas metodologías, el empirismo y racionalismo, el resultado es una teoría que mezcla el conexionismo con el innatismo, el reduccionismo con el totalismo, el sensismo con el intuicionismo, el mecanicismo con el vitalismo. Actualmente el neo asociacionismo junto con la teoría computacional y la programación juegan un papel muy importante dentro de la psicología cognitiva . ya que son los modelos de simulación por computadora de la memoria semántica los que empiezan a poner en marcha todo el potencial del asociacionismo como teoría de la organización mental.

4.6.4.-Psicología Cognitiva

Se refiere a todos los procesos mediante los cuales el ingreso sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recuperado o utilizado. Por tal motivo, es evidente que la cognición se ve implicada en todo lo que posiblemente haga un ser humano, esto es, que todo fenómeno psicológico es un fenómeno cognitivo (Neisser, 1967). El supuesto básico de la psicología cognitiva conjunta el hecho de que patrones de conducta observables así como experiencias subjetivas, dependen de sucesos mentales inobservables que implican mecanismos y procesos mentales. Por lo tanto el psicólogo cognitivo prestará una especial atención a las representaciones internas de las experiencias pasadas y al modo como son utilizadas en las actividades mentales. De este modo el concepto de memoria jugará un papel muy importante dentro de la psicología cognitiva en su afán de comprender el funcionamiento cognitivo o mental. Como consecuencia se hará hincapié en la interdependencia de la memoria y otros procesos mentales propiciando un profundo estudio científico de la memoria (Ruiz – Vargas, 1991).

4.6.5.-Memoria semántica

Dentro de los objetos de la psicología cognitiva, versa también el estudio de la memoria semántica y todos los procesos que giran alrededor para comprender cómo es que conocemos o



sabemos el significado de las palabras. La memoria se concibe vinculada a tres niveles de procesamiento: el sensorial, fonológico y semántico. El término memoria semántica, se deriva de una clásica subdivisión de estudios lingüísticos en sintaxis, semántica y pragmática. La sintaxis se ocupa de las relaciones entre símbolos que componen un lenguaje, la pragmática trabaja sobre el uso comunicativo del lenguaje en situaciones reales y la semántica se encarga del significado; es la responsable de las relaciones existentes entre símbolos y lo que estos denominan (Ruiz-Vargas, 1991). Algunos han propuesto la existencia de tres tipos de almacenamiento de la información: La memoria sensorial, la memoria activa o de trabajo y la memoria semántica. La primera es más conocida como a corto plazo(MCP) y la segunda como memoria a largo plazo (MLP).

Otros han optado por la clasificación hecha por Tulving (1972 citado en Baddeley 1983) que distingue entre memoria semántica y memoria episódica, donde la memoria semántica es definida como “un sistema para recibir, retener y transmitir información acerca de los significados de las palabras, conceptos y clasificación de los conceptos”.

Ruiz,Vargas (1991) considera que la memoria semántica es “un vasto almacén de conocimientos acerca de los significados de las palabras y las relaciones de las palabras y las relaciones entre estos significados”.

Baddley (1983) hace mención del concepto de memoria semántica para referirse “al conocimiento del mundo tanto general como personal, donde supone que el sistema de memoria semántica es un modelo del mundo dentro de la cabeza de un sujeto, es decir un grupo de esquemas interrelacionados”.

A partir de la clasificación hecha por Tulving ha surgido notables diferencias entre la memoria episódica y la semántica donde autores como Puente consideran a la memoria episódica como dependiente de la memoria semántica, sin embargo esta puede considerarse como totalmente separada de la memoria episódica tanto en los procesos de codificación y almacenamiento como en el mantenimiento de la información. Algunas de las diferencias que existen entre una memoria y otra, han sido encontradas por Puente et.al. (1995) y Ruiz,Vargas (op.cit.) lo que nos lleva a la creación de una breve lista de características de la memoria semántica:

- a. La memoria semántica almacena información acerca del mundo y acerca de los símbolos verbales.
- b. La información semántica es abstracta, proposicional y descriptiva de un concepto o un objeto, independiente de su ocurrencia empírica.
- c. Los contenidos de la memoria semántica incluyen significados conceptuales y su relación.
- d. La organización de los contenidos sigue una pauta conceptual.
- e. La memoria semántica posee capacidad inferencial, puede generar y manejar información que nunca se haya aprendido explícitamente, pero que ésta implica sus contenidos.
- f. En la memoria semántica no es frecuente tanto la incorporación de nuevos contenidos como la pérdida de información. Representa un proceso de construcción.



Así es como la memoria semántica funciona como un eslabón que nos permite hacer de las experiencias cotidianas un conocimiento y no tener que vivir las experiencias como nuevas cada día., la memoria semántica nos permite conectarnos con el mundo que nos rodea y a la vez tener nuestro mundo propio lleno de vivencias y relaciones entre conceptos y su significado.

Ruiz,Vargas (op.cit.) nos dice “La memoria semántica contiene una especie de réplica o representación del mundo, que incluyen no sólo conceptos que representan clases de cosas, sino toda una maraña de relaciones jerárquicas, de inclusión, de pertenencia, de causalidad, etc., entre ellos. En nuestra memoria semántica están representados, cuando menos, aquellos aspectos estables del mundo que conocemos y podemos expresar con palabras. Así la memoria semántica da cuenta del hecho de que seamos capaces de establecer correspondencias entre los símbolos del lenguaje y los fenómenos del mundo”(p.p. 78).

La memoria semántica es un tema dentro de la psicología cognitiva de mucho interés. Como tal, han surgido muchas teorías acerca de ella y dentro de éstas se encuentran las teorías de las redes semánticas; entre las más sobresalientes se encuentran los modelos de Quillian, el modelo de Lindsay, Norman y Rumelhart y el modelo de Redes Semánticas Naturales propuesto por Figueroa, González y Solís, así como la versión modificada de las de Redes Semánticas Naturales propuesta por Reyes Lagunes, por mencionar los más importantes.

A. Modelo de Quillian

El modelo está basado en un programa computarizado denominado “Teachable Language Comprehender” (TLC) que consiste en la comprensión de textos relacionado cada afirmación de un texto con una gran red de memoria semántica que representa los hechos conocidos sobre el mundo.

Su red de memoria esta conformada por unidades y propiedades. La unidad representa el concepto memorizado de algún objeto, suceso o afirmación; una propiedad representa algún rasgo descriptivo de una unidad (adverbio o adjetivo) Cada propiedad tiene un cuantificador o valor y cada unidad tiene un rasgo obligatorio: debe estar enlazada con su supraordenada que es una unidad. Este modelo muestra uno de los principales rasgos de la memoria semántica, concibe la comprensión como un proceso de construcción (Baddeley, 1983).

B. Modelo Lindsay, Norman y Rumelhart (LNR)

Al igual que en el modelo de Quillian este modelo considera también las unidades o nodos, pero con la diferencia de que algunos son primarios y otros secundarios, también consideran tres tipos de información: los conceptos, los eventos y los episodios así como también un conjunto de relaciones posibles. Un nodo primario es aquel que denomina un concepto general y el nodo secundario habla de un ejemplo específico de un concepto general. Lo espléndido de este modelo es que no sólo representa afirmaciones simples y conceptos jerárquicos, sino representa estructuras complejas de información con múltiples afirmaciones del tipo nodo-relación-nodo. Los conceptos de este modelo se representan por tres relaciones: la clase a que pertenece, las propiedades y los ejemplos del concepto.



C. Redes semánticas naturales

Al igual que los modelos anteriores, la técnica de redes semánticas naturales, es una de las tantas teorías de la memoria semántica para medir el significado. Este método fue propuesto por Figueroa, González y Solís (1981) que ven la necesidad de crear una red semántica natural partiendo de respuestas emitidas por humanos y no por un ordenador. La creación de las redes semánticas naturales requirió retomar dos postulados básicos de las redes semánticas anteriores (Figueroa et.al. 1981 en Valdéz 1991).

1. Organización interna:

Debe existir alguna organización interna de la información contenida en la memoria a largo plazo, en forma de red, en donde las palabras o eventos forman relaciones, las cuales en conjunto dan el significado de un concepto.

2. Distancia semántica:

No todos los conceptos obtenidos como definidores de un concepto, serán de igual importancia para definir un concepto central o nodo.

Figueroa (1981) define la red semántica de un concepto como aquel conjunto de conceptos elegidos por la memoria a través de un proceso de reconstrucción, que está dada por la naturaleza de los procesos de memoria que eligen los elementos que la integran. Dicha selección no se hace en base a la fuerza de la asociación, sino a la clase de propiedades de los elementos que integran la red.

La técnica de las redes semánticas naturales, es una técnica sencilla de aplicar ya que para crear una red semántica natural se requiere solo dos pasos; primero se solicita a un sujeto que elabore una lista de palabras definidoras del concepto que deseamos medir y como segundo paso se le solicita que jerarquice las palabras definidoras que proporcionó.

Como resultado el tipo de información que se obtiene puede ser muy amplia, ya que no se refiere únicamente a objetos concretos, sino que contiene también eventos, relaciones lógicas, etc. y permite tener una clara idea acerca de la representación que se tiene de la información en memoria, que justamente hace referencia al significado que tiene un concepto en particular (Figueroa et al. Op. Cit.).

En 1993, Reyes Lagunes, publica su artículo "Las Redes Semánticas Naturales, su Conceptualización y su Utilización en la construcción de Instrumentos", donde resalta la importancia del uso de estas para crear instrumentos confiables y adecuados, realiza cambios en la nomenclatura hecha por Figueroa, González y Solís (op.cit) para la calificación de las mismas, además propone la formación de categorías semánticas basadas en las relaciones de sinonimia que se presentan en algunas palabras para el estímulo central, por lo tanto, por contener una nomenclatura accesible y ser actualizada, se consideró que la técnica a emplear para esta investigación se basará en dicho artículo, obedeciendo a las modificaciones hechas por la autora.



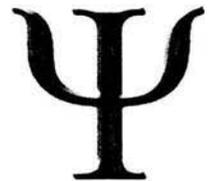
La mayoría de las pruebas más reconocidas en el mercado, han sido desarrolladas partiendo de una base teórica, a partir de los conocimientos del investigador o de un conjunto de especialistas que elaboran los reactivos, aunque estos posteriormente se prueben en la población de interés, no surgen de esta. Y debido a que esta investigación va a ayudar a desarrollar una prueba psicológica para medir el liderazgo carismático tomamos en cuenta que el factor más importante es construir los reactivos a partir de lo que las personas dicen, indagando de forma directa a la población con las características o representativas de cierto tipo de conductas, que ayuden a desarrollar un instrumento confiable y válido.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

MÉTODO

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





Método.

5.1. Justificación

México es un caso evidente de la necesidad de encontrar un modelo adecuado de liderazgo. A semejanza de todos los demás países Latinoamericanos, se distingue por sus riquezas naturales y numerosos potenciales humanos. Es un país que vive la paradoja del subdesarrollo científico, tecnológico y social. Por esto debemos analizar los procesos de nuestra realidad nacional, para elegir aquellas formas de liderazgo que se ajusten a las demandas sociales, políticas, económicas y culturales existentes (Rodríguez, 1988 y Michel Guillermo 1974).

Dentro del ámbito laboral, muchas dificultades que se relacionan con una falta de desarrollo económico y profesional de los empleados, así como de las empresas, es el manejo de los recursos humanos. Este manejo depende, entre otras cosas, del estilo de liderazgo que se utilice para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Son los líderes quien tienen a su cargo lo vital del trabajo, es por lo tanto, evidente que las decisiones tomadas en este nivel también son vitales. En este sentido, es importante comprender que tales decisiones repercuten a favor o en contra del resultado del trabajo del grupo, esto a diferencia de las decisiones importantes que están a cargo de los colaboradores.

La tarea de los jefes ya no consiste en conservar o elevar la producción sino en la facilitación de medios para que los empleados favorezcan su desarrollo, crecimiento y mejorar su calidad de vida laboral y personal. El liderazgo supone algo más que detentar autoridad y poder. De acuerdo con el marco conceptual para la intelección del liderazgo, ciertas características, situaciones y oportunidades del líder constituyen las bases para un liderazgo efectivo. Todo esto influye en la capacidad de un individuo para llevar a cabo diversas conductas y roles de dirección.

El líder es responsable de los resultados globales del grupo, sin importar que parte del trabajo no se logró o que persona no cumplió con su función. Su influencia surge de dos elementos: del puesto que ocupa (influencia de posición) y del trato con sus colaboradores (influencia de relación).

A lo largo de la historia se han diferenciado varias clases de liderazgo, sin embargo el que ha causado gran expectación es aquel que hace que los seguidores parezcan sumergidos en una multitud que pareciera tener vida propia, consagrados totalmente al líder y parecen delegar sus intereses propios por los del líder. Es así el caso de Hitler, Jones y Manson y frecuentemente nos enfrentaremos a la pregunta de ¿cómo comprender estos acontecimientos extraordinarios?, esta pregunta ha fascinado durante mucho tiempo, en parte por la relevancia de las relaciones carismáticas en la historia reciente, en parte por el desafío intelectual de dichos movimientos presentan a la psicología y otras ciencias. No pretendo explicar la atracción carismática como una ilusión, ni mucho menos negar su existencia, con este trabajo se procurara ayudar a comprender el significado psicológico para líderes y seguidores que participan en dichos movimientos (Lindholm, 1992).



El liderazgo carismático hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación". El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses (Sanz,2003).

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal.

5.2 Objetivos

- Determinar el significado Psicológico de un líder carismático a partir de sus definidoras
- Determinar cuáles son las conductas o comportamientos utilizados por un líder carismático.

5.3 Variables

V. Clasificadoras – Datos demográficos (sexo, edad, escolaridad y puesto).

V. Dependiente – Significado Psicológico de los rasgos de liderazgo carismático (Incertidumbre de resultados, Necesidad de poder, Objetos de creencia, Narcisismo, Miedo, Autorregulación, Asertividad pro social, Autoritarismo y Valores Universales).

5.4 Definición conceptual de variables Clasificadoras

Sexo: Diferencia básica y característica de la mujer y el hombre (diccionario Larousse, 1976 en Cruz 2000)

Edad: Años transcurridos desde la fecha de nacimiento (Newman y Newman, 1985 en López MA 2000)

Escolaridad: Periodo de tiempo durante el cual se asiste a la escuela y/o centro de enseñanza para cursar sus estudios.

Puesto: Labor desempeñada por una persona según su ocupación.



5.5 Definición operacional de variables Clasificadorias

Sexo: Hombre o mujer de acuerdo a lo reportado por los sujetos investigados.

Edad: Años que la persona reporta tener desde su nacimiento al momento de responder el cuestionario.

Escolaridad: Nivel de estudios que la persona reporta haber cursado y aprobado.

Puesto: Lugar en que normalmente se encuentra la persona ejerciendo un mando determinado.

5.6 Definición conceptual de variables Dependientes

- Incertidumbre de resultados:

Persona que cree que no tendrá lo que desea porque el mundo es incierto y esta en constante cambio (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Necesidad de Poder

Deseo de convertir a los demás hacia sus propios propósitos bajo amenazas, promesas de recompensas o persuasión (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Objetos de creencia

Persona que ve a los demás como instrumentos para ser usados para llegar a sus propias metas, no reconoce a los demás como individuos y los deshumaniza (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Narcisismo

Describe a individuos que son capaces de ser extremadamente encantadores y manipuladores, así como utilizar esto para ser crueles y deshumanizar a los demás (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

Un narcisista se caracteriza por un sentido inflado de auto importancia, fantasías de éxito ilimitado, brillantez, belleza, prestigio y superioridad. Busca la admiración y atención de los demás y no es tolerante a la crítica.

- Miedo

Sentido de inquietud causado por un peligro real o imaginario, existe la necesidad de protegerse a sí mismo. Falta de voluntad para comprometerse en actividades que puedan ser consideradas dañinas o arriesgadas (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Autorregulación (1)

Habilidad de monitorear los pensamientos y las propias acciones, comportándose de manera hábil en distintos entornos (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).



- Autorregulación (2)

Persona que conoce sus propias debilidades y limitaciones (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Asertividad Prosocial

Es una característica social reconocida como agradable ya que una persona con Asertividad no es dominante, ni posee la necesidad de controlar a otros, no es percibido como mandón y frecuentemente es considerado como la persona central del grupo (House y Howell, 1992).

- Temas de vida negativos

Es la imagen que tiene determinada persona sobre el mundo y el rol que desempeña en este (Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, R. y Molinero, S., 2001).

- Autoritarismo

Sistema fundado en la sumisión incondicional a la autoridad. Abuso de autoridad y tiranía, autoritarismo es propio de las dictaduras. despotismo, fascismo, cesarismo, etc. (House y Howell, 1992).

- Valores Universales

Un valor es una convicción sobre la base de la cual un hombre actúa libremente; una creencia en la cual el hombre se apoya preferentemente, esto es una disposición cognoscitiva, motora y por encima de todo profundamente personal. Concepto abstracto que determina para una persona o para cierto grupo social la importancia relativa de varias metas o fines (Allport, 1951).

5.7 Definición operacional de variables Dependientes

- Incertidumbre de resultados

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que cree que el futuro es incierto y cambiante es.

- Necesidad de Poder:

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que trata de controlar a los demás mediante promesas, amenazas, recompensas o persuasión es.

- Objetos de creencia

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que utiliza a los demás como instrumentos para lograr sus fines es.

- Narcisismo.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que tiene fantasías de éxito ilimitado, brillantez, belleza, prestigio y superioridad es considerada como.



- Miedo.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que tiene la necesidad de protegerse a sí misma de algún riesgo real o imaginario es.

- Autorregulación (1).

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que es hábil para comportarse de manera apropiada frente a otras personas es.

- Autorregulación (2).

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que conoce sus propias debilidades es.

- Asertividad Prosocial.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona que es reconocida como agradable, y que también es el centro de un grupo es.

- Temas de vida negativos.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Persona que ve al mundo de manera negativa es.

- Autoritarismo.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Una persona autoritaria es.

- Valores Universales.

Las palabras definidoras dadas a la frase: Proporciona cinco valores que consideres universales.

5.8 Muestra

En el presente estudio se utilizó una muestra no probabilística, constituida de 120 sujetos, 48.3% hombres (58 sujetos) y el 51.7% mujeres (62 sujetos). El estudio se llevo a cabo con la colaboración de una empresa privada y estudiantes de licenciatura y posgrado de diferentes universidades públicas y privadas.

La muestra se formó con profesionales de diversas carreras como economía, derecho, arquitectura, odontología, administración, ingeniería y psicología principalmente.

El nivel de escolaridad de la muestra fue de 7% (8 sujetos) a nivel bachillerato, el 85% (102 sujetos) Licenciatura y el 8% (10 sujetos) de posgrado. La edad promedio de la muestra fue de 25 años, siendo el sujeto de menor edad de 18 años y el mayor de 52 años.

Otro dato que fue considerado en la muestra fue el nivel jerárquico ocupado por los sujetos dentro de la empresa donde laboran (operativo, ejecutivo y directivo), se encontró que el 62% de la muestra ocupan un puesto operativo (74 sujetos), el 34% (41 sujetos) ocupan un nivel ejecutivo y solo el 4% (5 sujetos) de la muestra desempeñan cargos directivos.



5.9 Tipo de estudio

Exploratorio- descriptivo.

Se eligió un estudio exploratorio, ya que el objetivo fue examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas. Estos tipos de estudios nos sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y a su vez ayudan a determinar las bases de investigaciones posteriores.

Por otro lado el propósito de esta investigación fue especificar las propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno de liderazgo carismático, los estudios descriptivos pretenden recoger o medir información de manera independiente o conjunta sobre conceptos o variables a los que se refieren.

5.10 Diseño de la Investigación

No experimental Transeccional Descriptivo.

El plan que se desarrolló para obtener la información que se requirió en esta investigación es de tipo no experimental, ya que no construiremos ninguna situación sino observaremos el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo (Sampieri, 2003).

Los diseños de investigación transeccional o transversal descriptivos nos ayudan a recolectar datos en un momento único, ubicar, categorizar y proporcionan una visión del fenómeno estudiado (Sampieri, 2003).

5.11 Instrumento

Para obtener los resultados del estudio se partió del uso de la técnica de Redes Semánticas Naturales (RSN) que fue propuesta inicialmente por Figueroa, González y Solís (1981) y revisada por Reyes Lagunes (1993) cuyo objetivo es dar a conocer el significado de uno o varios conceptos y/o identificar aquellas conductas o indicadores que la población meta considera pertenecen al constructo de interés.

El tipo de reactivo que se utilizó para ésta técnica fue semiestructurado, el cual puede ser una palabra o una definición teórica del constructo a investigar; a partir del objetivo de la investigación y del examinador se hará la selección del tipo de estímulo que se considere adecuado. En esta investigación en particular, el estímulo a utilizar consistió en el uso de definiciones del constructo para identificar conductas, en ninguna de los estímulos se incluyó las palabras "Liderazgo" y "Carisma".

Por su objetivo se puede definir como una técnica de ejecución típica, por sus materiales se considera una prueba de lápiz y papel (de acuerdo al tipo de investigación y/o en casos especiales la aplicación a sujetos analfabéticos la aplicación es verbal), por el tipo de reactivos utilizados es una técnica semiestructurada y su aplicación puede ser individual o colectiva. Reyes Lagunes



(1993) recomienda que la técnica no se aplique a niños menores de 10 años ni a personas adultas que tengan bajo nivel escolar (primaria), debido a que les es muy difícil con palabras sueltas definir un concepto y aún más difícil realizar la jerarquización de las definidoras. Según los reportes, el tiempo asignado para la ejecución de las tareas en redes semánticas no es un factor importante en la ejecución de las mismas, sin embargo es importante mantener la atención de los sujetos sobre las tareas que realizarán.

5.12 Procedimiento

El procedimiento que se siguió se constituyó en tres etapas: elaboración de las RSN (Redes Semánticas Naturales), aplicación de RSN y calificación de RSN según el método propuesto por Reyes Lagunes (1993).

Etapas 1:

El primer paso para la elaboración de la red semántica correspondiente a cada rasgo de Liderazgo Carismático fue la identificación conceptual o teórica de los mismos a través de los artículos "Personality and Charismatic Leadership" y "Charismatic Leaders and destructiveness: and Historiometric Study" escritos por House y Howell (1992) y O'Connor, Mumford, Clifton y Gessner (1995) respectivamente. Posteriormente, se inició la elaboración de los estímulos correspondientes a cada una de las características o rasgos detectados para liderazgo carismático.

De cada conducta detectada surgieron un total de once frases estímulo vinculadas al concepto de Liderazgo Carismático.

- Estímulo para la red semántica Incertidumbre de resultados.

Una persona que cree que el futuro es incierto y cambiante es:

- Estímulo para la red semántica Necesidad de Poder:

Una persona que trata de controlar a los demás mediante promesas, amenazas, recompensas o persuasión es:

- Estímulo para la red semántica Objetos de creencia

Una persona que utiliza a los demás como instrumentos para lograr sus fines es:

- Estímulo para la red semántica Narcisismo.

Una persona que tiene fantasías de éxito ilimitado, brillantez, belleza, prestigio y superioridad es considerada como:

- Estímulo para la red semántica Miedo.

Una persona que tiene la necesidad de protegerse a sí misma de algún riesgo real o imaginario es:



- Estímulos para la red semántica Autorregulación 1.

Una persona que es hábil para comportarse de manera apropiada frente a otras personas es:

- Estímulo para la red semántica Autorregulación 2.

Una persona que conoce sus propias debilidades es:

- Estímulo para la red semántica Asertividad Prosocial.

Una persona que es reconocida como agradable, y que también es el centro de un grupo es:

- Estímulo para la red semántica Temas de vida negativos.

Persona que ve al mundo de manera negativa es:

- Estímulo para la red semántica Autoritarismo.

Una persona autoritaria es:

- Estímulo para la red semántica Valores Universales.

Proporciona cinco valores que consideres universales (Ej. Amor, familia, democracia, etc.):

Para cuestiones practicas en la calificación de redes semánticas y de captura de los datos, se le asigne un número a cada característica del liderazgo carismático de acuerdo al orden en que se presentaron los estímulos.

De acuerdo a los resultados esperados, se pretendió contar con elementos adecuados para dar una definición del concepto Liderazgo carismático, así como de las características más sobresalientes que la gente relaciona con un líder de este estilo.

Etapa 2: Aplicación

Para la aplicación del instrumento de Redes Semánticas Naturales (RSN) se fue a las instituciones colaboradoras y se hizo la aplicación individual y solo en una ocasión la aplicación fue colectiva. Las instrucciones fueron dadas de manera verbal y también estaban escritas en el instrumento, según la técnica de redes semánticas de propuesta por Reyes Lagunes (op.cit.)

Una vez que se estableció el lugar de la aplicación, se le proporcionó al sujeto un formato que contenía las once redes semánticas en una hoja tamaño oficio doblada en forma de tríptico, en un lado de la hoja se incluían ocho redes semánticas de manera horizontal, por cada apartado había dos redes semánticas. Al reverso de la hoja, se incluyó tres redes semánticas y un apartado para los datos demográficos :sexo, edad, escolaridad y puesto (ver anexo 1).

El orden en que presentaron las redes semánticas dentro del formato se eligió al azar y fue el siguiente:

1. Incertidumbre de resultados.
2. Miedo.



3. Necesidad de Poder:
4. Autorregulación (1).
5. Objetos de creencia.
6. Autorregulación (2).
7. Narcisismo.
8. Asertividad Prosocial.
9. Temas de vida negativos.
10. Autoritarismo.
11. Valores Universales.

Las instrucciones que se dieron fueron:

1.- A continuación se le presentará una serie de frases que tendrá que definir mediante el uso de cinco palabras sueltas ya sean verbos, adverbios, sustantivos, adjetivos, etc. que considere están relacionadas con estas.

2.- Una vez que escribió las palabras, ordene en relación, importancia o cercanía que considere tienen con la palabra estímulo; es decir le dará el número 1 a la palabra más cercana, número 2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente hasta marcar con el número 5 a la palabra que usted considere más lejana del estímulo dado.

3.- El tiempo no es considerado un factor determinante dentro de esta prueba pero trate de ser lo más breve posible.

Una vez que se dieron las instrucciones, se procedió a dar un ejemplo con el estímulo MANZANA por ser lo suficientemente universal y neutral como para no influir en el resto de la tarea (Reyes Lagunes op.cit.) Finalizando el ejercicio se comprobó que no existieran dudas y se dio la orden para comenzar a responder el instrumento.

Etapas 3: Calificación

La calificación de cada red semántica se hizo de manera independiente y por sexo, es decir se crearon dos hojas de cálculo por cada red semántica, una para hombres y una para mujeres. Posteriormente se creó una hoja de cálculo total por cada red semántica no tomando en cuenta la variable sexo. Se obtuvo un total de 33 hojas de cálculo (1 hoja de cálculo para cada red semántica de hombres, 1 hoja de cálculo para cada red semántica de mujeres y 1 hoja de cálculo para cada red semántica total).

Para cada Núcleo de Red (NR) se obtuvieron 7 valores para la calificación de los mismos según la técnica propuesta por Reyes Lagunes (op.cit.) los cuales fueron:

1. Definidoras:

La captura de todas las palabras que definieron al estímulo correspondiente para cada red semántica.



2. Frecuencias :

Se obtuvo cada una de las frecuencias dadas por cada definidora y jerarquización hecha por los sujetos.

3. Valor ponderado (VP):

Se obtuvo a partir de la multiplicación de las frecuencias de aparición por la jerarquía obtenida por cada definidora (10, 9, 8, 7 o 6).

4. Peso Semántico (PS):

Se obtuvo a partir de la suma de cada Valor Ponderado (VP) por definidora. Y se procedió a la jerarquización del mismo (de mayor a menor) para obtener con mayor facilidad el siguiente valor.

5. Distancia Semántica Cuántica (DSC):

Se obtuvo a partir de una regla de tres, donde el PS más alto de cada red semántica corresponde al 100% y así sucesivamente hasta llegar al valor más pequeño.

6. Núcleo de Red (NR):

Para obtener el NR la técnica propone delimitar las Distancias Semánticas Cuánticas (DSC) a partir del punto de quiebre propuesto por Catell, es decir, al graficar los pesos semánticos en forma descendiente y hacer el corte cuando la pendiente curva adquiere su carácter asintótico en relación al eje de las x's (1952 en Reyes Lagunes, op.cit.)

7. Tamaño de La Red (TR):

El tamaño de la red se obtuvo a partir del número total de definidoras dadas para cada red semántica.

5.13 Resultados

Para mayor orden práctico este apartado se dividirá en tres etapas. La primera relacionada con la Carga Afectiva (CA) dada a las definidoras, la segunda vinculada a los tamaños de red (TR) de cada red semántica y el tercer apartado abarca los núcleos de red (NR) y los conceptos encontrados por cada red.

Etapas 1: Carga Afectiva

Para poder realizar el análisis de las palabras, primero se definió que es la CA afectiva positiva y negativa respectivamente para fines de esta investigación. Obteniendo las siguientes definiciones:

- *Carga Afectiva Positivo*: todas aquellas palabras que denotaban afirmación, lo verdadero, auténtico, real, eficaz, eficiente, provechoso, concreto, activo, innegable, axiomático y efectivo.



- *Carga Afectiva Negativo*: todas aquellas palabras que denotaban perjuicio, conductas nocivas, adverso, pernicioso y dañino.
- *Carga Afectiva Neutra*: todas aquellas palabras que no puedan clasificarse en cualquiera de la categoría de CA positivo o CA negativo.

Para obtener la Carga Afectiva de las definidoras proporcionadas por los sujetos se tomaron todas las palabras dadas y se clasificaron de acuerdo a su CA.

Tabla 6 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Incertidumbre de Resultados

Para el rasgo de Incertidumbre de Resultados el número de palabras totales dadas por las mujeres fue de 67 definidoras y en el caso de los hombres 101.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	46%	57%
Negativo	48%	40%
Neutral	6%	3%

La tabla anterior nos muestra una comparación entre hombres y mujeres, nos permite ver que el rasgo de incertidumbre de Resultados posee una CA positiva y negativa casi iguales, siendo los hombres los que proporcionan el porcentaje más elevado de CA positivo y las mujeres las que proporcionan el porcentaje más elevado de CA negativo de. Los valores neutrales en ambos casos difieren en un porcentaje de 3%, no teniendo relevancia.

Tabla 7 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Miedo

Para el rasgo de Miedo el número de palabras proporcionadas por la mujeres fue de 56 y en el caso de los hombres fue de 88.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	29%	33%
Negativo	61%	67%
Neutral	11%	0%

La tabla anterior nos muestra que las definidoras proporcionadas por los sujetos fueron predominantemente negativas para este estímulo, dando la mayor CA negativa los hombres. La CA positiva no fue mayor del 33% y también fue dada por los hombres. En el caso de la CA neutral las mujeres dieron el valor más alto 11%.

**Tabla 8 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Necesidad de Poder**

Para el rasgo de Necesidad de Poder el número total de palabras dadas por las mujeres fue de 79 y en el caso de los hombres fue de 89 definidoras.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	14%	20%
Negativo	82%	74%
Neutral	4%	6%

Los porcentajes obtenidos para el Rasgo de Necesidad de Poder obtuvieron valores negativos por encima del 50% donde la diferencia entre hombres y mujeres es de 8%, las cargas positivas no rebasaron el 20%. En el caso de las CA neutrales obtuvieron valores pequeños apenas llegando al 6%.

Tabla 9 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Autorregulación (1)

Para el rasgo Autorregulación (1) el número total de definidoras dadas por las mujeres fue de 63 y en el caso de los hombres fue de 87.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	81%	87%
Negativo	14%	9%
Neutral	5%	3%

El rasgo Autorregulación 1 obtuvo valores de CA positivo superiores, donde hombres y mujeres difieren solo en 6% en dar definidoras con CA positiva para esta red, en los porcentajes para CA negativo fueron las mujeres las que dieron el mayor número de definidoras. Las CA neutrales obtuvieron bajos puntajes apenas llegando al 5%.

Tabla 10 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Objetos de creencia

Para el rasgo d e Objetos de creencia el número total de palabras que proporcionaron las mujeres fue de 69 y 83 en el caso de los hombres.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	17%	23%
Negativo	77%	72%
Neutral	6%	5%

Este cuadro nos muestra que en el rasgo Objetos de creencia posee una CA negativa mucho mayor que una CA positiva. Las mujeres dieron el mayor valor negativo de 77%. En el caso de la CA positiva el valor más alto fue dado por los hombres 23%. La CA neutral no fue significativa, teniendo como el valor más elevado un 6%.



Tabla 11 Porcentajes Carga Afectiva para el rasgo Autorregulación 2

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	89%	90%
Negativo	9%	10%
Neutral	2%	0%

Este cuadro comparativo entre hombres y mujeres nos permite ver que el rasgo Autorregulación 2 posee una CA positiva casi iguales entre ambos, difiriendo tan solo en un 1%, en el caso de la CA negativa no resulta significativa ya que el valor más alto es de 10% - valor dado por los hombres-; el valor de CA neutral tan solo alcanzó 2%.

Tabla 12 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Narcisismo

Para el rasgo de Narcisismo el número total de palabras dadas por las mujeres fue de 74 y en el caso de los hombres fue de 93 definidoras dadas.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	39%	45%
Negativo	57%	49%
Neutral	4%	5%

Los porcentajes obtenidos en el rasgo Narcisismo obtuvieron valores más altos en el caso de la CA negativa, con respecto a la CA negativa las mujeres dieron los valores más altos con un 57%. Por otro lado, la CA neutral no fue significativa ya que el valor más elevado fue de 5%.

Tabla 13 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Asertividad Prosocial

Para el rasgo Asertividad Prosocial el número total de palabras dadas fue de 64 en el caso de las mujeres y las proporcionadas por los hombres fueron 76.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	95%	93%
Negativo	3%	8%
Neutral	2%	0%

El rasgo Asertividad Prosocial posee una CA positiva muy alta, dando las mujeres el valor más elevado de 95%, en el caso de la CA negativa y neutral los porcentajes son muy bajos.

**Tabla 14 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Temas de vida Negativos**

Para el rasgo Temas de vida Negativos el número total de palabras dadas fue de 66 y en el caso de los hombres fue de 95.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	3%	6%
Negativo	94%	93%
Neutral	3%	1%

En el caso del rasgo Temas de vida Negativos, los valores más altos fueron para la CA negativo, siendo casi iguales los valores dados por los hombres y las mujeres con una diferencia del 1%. Para la CA positiva los porcentajes fueron poco significativos siendo el mayor de 6%. En el caso de la CA neutral los porcentajes solo alcanzaron el 3%.

Tabla 15 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Autoritarismo

Para el rasgo Autoritarismo el número total de definidoras proporcionadas por las mujeres fue de 71 y en el caso de los hombres fue de 107.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	21%	25%
Negativo	77%	71%
Neutral	1%	5%

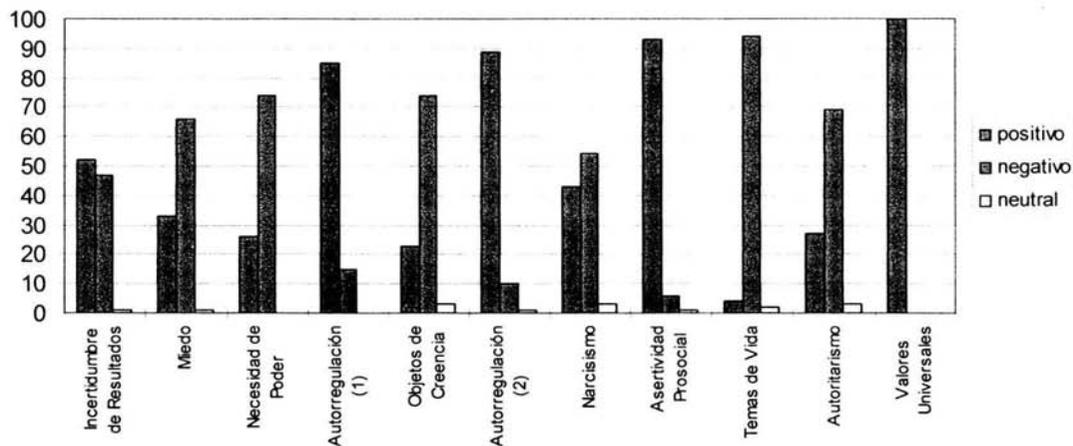
La tabla nos muestra que para el rasgo Autoritarismo la CA negativa tiene el valor más alto y este es proporcionado por las mujeres con un 77%, teniendo una diferencia del 6% con el porcentaje dado por los hombres. En el caso de la CA positivo el valor más alto lo dieron los hombres con un 25%. La CA neutral no fue significativa tanto en hombres como en mujeres, siendo el valor más alto un 5%.

Tabla 16 Porcentajes de Carga Afectiva para el rasgo Valores Universales

Para el rasgo Valores Universales el número total de definidoras dadas por las mujeres fue de 60 y en el caso de los hombres fue de 56 definidoras proporcionadas.

Carga Afectiva	Mujeres	Hombres
Positivo	100%	100%
Negativo	0%	0%
Neutral	0%	0%

Como se puede ver en la tabla para el rasgo Valores Universales la CA positiva alcanzó el 100% de las definidoras dadas tanto por hombres como por mujeres. Con respecto a la CA negativa y neutral no obtuvieron ningún valor.



Gráfica 1 Carga Afectiva Total

Como se aprecia en la gráfica 1 los rasgos que tuvieron una CA positiva fueron: Incertidumbre de Resultados, Autorregulación (1), Autorregulación(2), Asertividad Prosocial y Valores Universales. Por otro lado los rasgos que obtuvieron una CA negativa fueron, Miedo, Necesidad de Poder, Objetos de creencia, Narcisismo, Temas de vida Negativos y Autoritarismo.

**Etapa 2: Tamaño de Red (TR).**

Lo que nos indica el tamaño de la red (TR) es el número total de definidoras dadas por los sujetos a cada uno de los estímulos correspondientes a cada rasgo presentado.

Tabla 17 - Tamaño de red de cada red semántica.

Red Semántica	Mujeres	Hombres	Total
Incertidumbre de resultados.	67	101	134
Miedo.	56	88	121
Necesidad de Poder	79	89	131
Autorregulación (1).	63	87	118
Objetos de creencia	69	83	123
Autorregulación (2).	56	79	102
Narcisismo.	74	93	136
Asertividad Prosocial.	64	76	116
Temas de vida negativos.	66	95	136
Autoritarismo.	71	107	144
Valores Universales	60	56	77

Se puede observar que el TR en los rasgos de liderazgo carismático como Incertidumbre de resultados, Miedo, Necesidad de Poder, Objetos de creencia, Autorregulación -1 y 2-, Narcisismo, Asertividad prosocial, Temas de vida negativos y Autoritarismo en hombres son mayores que los dados por mujeres. Por otra parte, el TR en el rasgo de Valores Universales es mayor en mujeres que las dadas por los hombres.

Se puede observar que en general los hombres dieron mayor número de definidoras para las redes semánticas que las mujeres. El TR que más diferencia obtuvo fue el rasgo Autoritarismo con una diferencia de 36 definidoras. El rasgo con menos diferencia de TR fue el rasgo de Valores Universales con 4 definidoras.

**Etapas 3: Núcleos de Red**

Núcleos de red para el rasgo Incertidumbre de Resultados (se tomaron las primeras 20 definidoras con peso semántico (PS) más elevado).

Tabla 18- Núcleos de red para rasgo Incertidumbre de Resultados

Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Insegura	410	100.00%	*Insegura	224	100.00%	*Insegura	634	100.00%
*Cambiante	409	99.76%	Amorosa	87	38.84%	*Cambiante	490	77.29%
*Adaptada	171	41.71%	*Cambiante	81	36.16%	*Adaptada	171	26.97%
*Realista	87	21.22%	*Realista	81	36.16%	*Realista	118	18.61%
Miedosa	58	14.15%	*Indecisa	66	29.46%	*Pesimista	106	16.72%
*Temerosa	49	11.95%	*Pesimista	66	29.46%	*Indecisa	100	15.77%
*Pesimista	40	9.76%	*Temerosa	62	27.68%	Inestable	88	13.88%
Previsora	37	9.02%	Incrédula	57	25.45%	Amorosa	87	13.72%
Segura	37	9.02%	*Apegada a la familia	53	23.66%	*Apegada a la familia	75	11.83%
Voluble	35	8.54%	Amistosa	50	22.32%	Incrédula	71	11.20%
*Indecisa	34	8.29%	Honesta	41	18.30%	*Precavida	67	10.57%
*Precavida	28	6.83%	Precavida	39	17.41%	*Respetuosa	62	9.78%
*Respetuosa	27	6.59%	Verdadera	38	16.96%	Honesta	58	9.15%
Tímida	27	6.59%	Inteligente	35	15.63%	Miedosa	58	9.15%
Inestable	25	6.10%	*Respetuosa	35	15.63%	*Temerosa	58	9.15%
Tolerante	24	5.85%	Leal	34	15.18%	Amistosa	50	7.89%
Triste	23	5.61%	Negativa	32	14.29%	Tolerante	50	7.89%
*Apegada a la familia	22	5.37%	Justa	29	12.95%	Inteligente	49	7.73%
Tonta	21	5.12%	Desconfiada	25	11.16%	Leal	44	6.94%
Supersticiosa	19	4.63%	*Adaptada	24	10.71%	Triste	44	6.94%

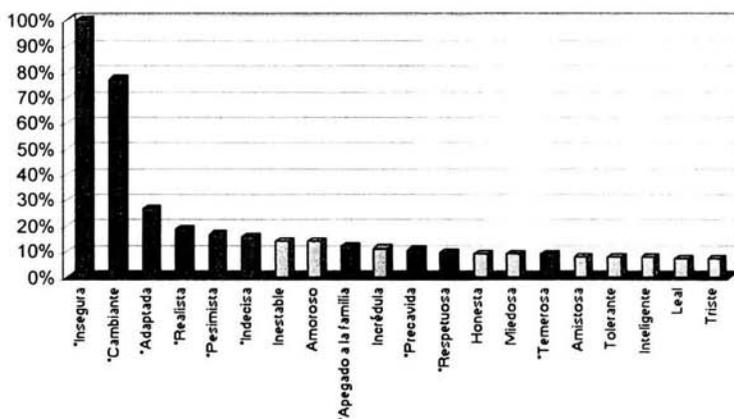
El Núcleo de Red (NR) para el rasgo de Incertidumbre de Resultados presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la Distancia Semántica Cuántica (DSC), el NR en mujeres es más amplio (4.63%) que en hombres (10.71%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que



nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.

Por otro lado 10 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un*). De las palabras dadas por las mujeres hay 7 con CA positiva, 12 con CA negativa y 1 con CA neutral.

En el caso de las hombres dieron 11 palabras con CA positiva, 8 con CA negativa y 1 con CA neutral. La red total para el rasgo de incertidumbre de resultados posee en su totalidad una carga positiva con 10 definidoras, 9 CA negativa y 1 CA neutral.



Gráfica 2 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de incertidumbre de resultados.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Incertidumbre cuenta con una definidora con menor DSC de 6.94 %. La definidora con mayor PS fue de 634 (insegura) y el menor es de 44 (Triste). Las definidoras insegura, cambiante y adaptada obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Incertidumbre de resultados (ver tabla 18).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que cree que no tendrá lo que desea porque el mundo es incierto y esta en constante cambio es alguien insegura, cambiante, pesimista, indecisa, temerosa así como adaptada, realista, precavida, respetuosa y apegada a la familia.



Tabla 19- Núcleos de red para rasgo Miedo

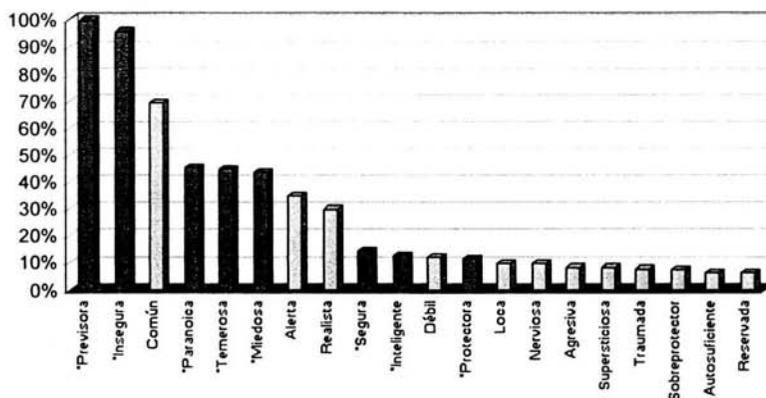
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
Común	319	100.00%	*Previsora	250	100.00%	*Previsora	461	100.00%
*Insegura	271	84.95%	*Insegura	180	72.00%	*Insegura	442	95.88%
Precavida	211	66.14%	*Paranoica	86	34.40%	Común	319	69.20%
Alerta	161	50.47%	Débil	56	22.40%	*Paranoica	209	45.34%
*Miedosa	148	46.39%	*Miedosa	52	20.80%	*Temerosa	207	44.90%
*Temerosa	128	40.13%	*Inteligente	38	15.20%	*Miedosa	200	43.38%
*Paranoica	123	38.56%	*Segura	35	14.00%	Alerta	161	34.92%
Realista	73	22.88%	*Temerosa	34	13.60%	Realista	138	29.93%
*Previsora	70	21.94%	Loca	32	12.80%	*Segura	67	14.53%
Supersticiosa	38	11.91%	*Protector	29	11.60%	*Inteligente	58	12.58%
Sobre protectora	33	10.34%	Traumada	29	11.60%	Débil	56	12.15%
*Segura	32	10.03%	Fantasiosa	27	10.80%	*Protectora	52	11.28%
Nerviosa	27	8.46%	*Infantil	27	10.80%	Loca	45	9.76%
*Protectora	23	7.21%	Cerrada	25	10.00%	Nerviosa	44	9.54%
Agresiva	22	6.90%	Introvertida	21	8.40%	Agresiva	38	8.24%
*Inteligente	20	6.27%	Cautelosa	19	7.60%	Supersticiosa	38	8.24%
Reservada	20	6.27%	Consciente	19	7.60%	Traumada	35	7.59%
Responsable	17	5.33%	Esquizofrénica	19	7.60%	Sobreprotector	33	7.16%
*Infantil	16	5.02%	Autosuficiente	18	7.20%	Autosuficiente	28	6.07%
Retraída	15	4.70%	Analista	17	6.80%	Reservada	28	6.07%

En el Núcleo de Red (NR) para el rasgo Miedo presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la Distancia Semántica Cuántica (DSC), el NR en mujeres es más amplio (4.70%) que en hombres (6.80%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central.

Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado 8 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *). De las palabras dadas por las mujeres hay 9 con CA positiva y con 11 CA negativa . En el caso de las hombres dieron palabras con 8 CA positiva , 12 CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Miedo, posee en su totalidad una carga negativa con 12 definidoras, 8 CA positiva y ninguna con CA neutral.



Gráfica 3 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Miedo.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica Miedo cuenta con una definidora con menor DSC de 6.07 %. La definidora con mayor PS fue de 461 (Previsora) y el menor es de 28 (Reservada). Las definidoras insegura, cambiante y adaptada obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Miedo (ver tabla 19).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que siente inquietud y necesidad de autoprotgerse ante un peligro real o imaginario, además de evitar comprometerse en actividades que puedan ser arriesgadas es: Previsora, Insegura, Temerosa, Miedosa, Segura, Inteligente y Protectora.



Tabla 20 - Núcleos de red para rasgo Necesidad de Poder

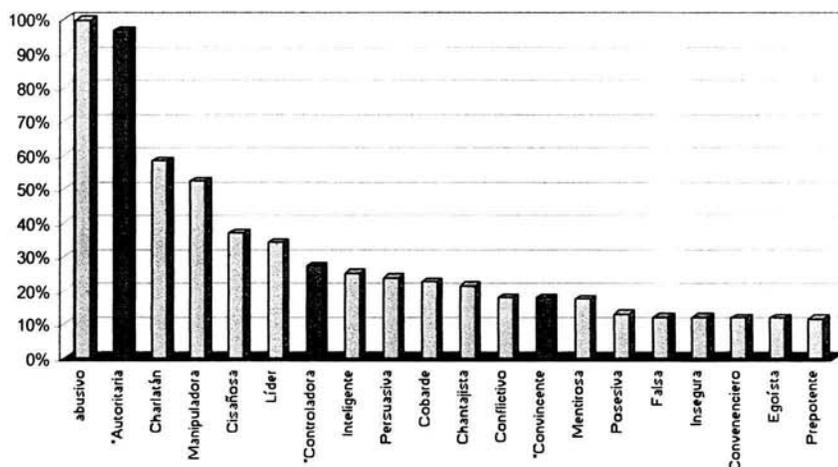
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
Abusiva	319	100.00%	Manipuladora	162	100.00%	abusiva	327	100.00%
*Autoritaria	211	66.14%	*Controladora	139	85.80%	*Autoritaria	317	96.94%
Charlatán	191	59.87%	*Autoritaria	106	65.43%	Charlatán	191	58.41%
*Controladora	149	46.71%	Líder	103	63.58%	Manipuladora	171	52.29%
Cisañosa	121	37.93%	Inteligente	72	44.44%	Cisañosa	121	37.00%
Cobarde	67	21.00%	Chantajista	70	43.21%	Líder	112	34.25%
Comunicativa	54	16.93%	Persuasiva	63	38.89%	*Controladora	89	27.22%
Conflictiva	52	16.30%	Mentirosa	49	30.25%	Inteligente	82	25.08%
Convenenciera	39	12.23%	Posesiva	43	26.54%	Persuasiva	78	23.85%
*Convincente	35	10.97%	Aprovechada	35	21.60%	Cobarde	74	22.63%
Corrupta	35	10.97%	Hábil	34	20.99%	Chantajista	70	21.41%
Débil	33	10.34%	Prepotente	31	19.14%	Conflictiva	59	18.04%
Desagradable	33	10.34%	Insegura	30	18.52%	*Convincente	59	18.04%
Despiadada	29	9.09%	Ventajosa	25	15.43%	Mentirosa	57	17.43%
Déspota	28	8.78%	Calculadora	24	14.81%	Posesiva	43	13.15%
Apegada al Dinero	26	8.15%	*Convincente	24	14.81%	Falsa	40	12.23%
Dominante	24	7.52%	Agresiva	22	13.58%	Insegura	40	12.23%
Eficaz	24	7.52%	Falsa	22	13.58%	Convenenciera	39	11.93%
Egoísta	23	7.21%	Maquiavélica	20	12.35%	Egoísta	39	11.93%
Encajosa	22	6.90%	Jefe	18	11.11%	Prepotente	38	11.62%

En el NR para el rasgo Necesidad de poder presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (6.90%) que en hombres (11.11%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado tan solo 3 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

De las palabras dadas por las mujeres hay 3 con CA positiva, con 17 CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras con 5 CA positiva, 15 CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Necesidad de poder posee en su totalidad una carga negativa con 16 definidoras y 4 con CA positiva.



Gráfica 4 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Necesidad de Poder

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Necesidad de Poder cuenta con una definidora con menor DSC de 11.62 %. La definidora con mayor PS fue de 327 (Abusivo) y el menor es de 38 (Prepotente). Las definidoras Abusivo, Autoritaria y Charlatán obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Necesidad de Poder (ver tabla 20).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que tiene el deseo de convertir a los demás hacia sus propios propósitos bajo amenazas, recompensas o a través de la persuasión es asociada con los siguientes conceptos: Autoritaria, Controladora, Abusiva, Manipuladora, Mentirosa así como Convincente, Inteligente, Líder y Persuasiva.



Tabla 21- Núcleos de red para rasgo Autorregulación 1

Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Astuta	319	100.00%	*Educado	174	100.00%	*Inteligente	399	100.00%
*Inteligente	263	82.45%	*Inteligente	136	78.16%	*Astuta	371	92.98%
*Educado	196	61.44%	*Seguro	121	69.54%	*Educada	370	92.73%
*seguro	184	57.68%	*Sociable	74	42.53%	*Segura	305	76.44%
Activa	161	50.47%	Audaz	57	32.76%	*sociable	212	53.13%
*Sociable	138	43.26%	*Hábil	55	31.61%	Activa	161	40.35%
*Hábil	80	25.08%	Amable	52	29.89%	*Hábil	135	33.83%
Respetuosa	40	12.54%	*Astuta	52	29.89%	*Diplomática	62	15.54%
*Diplomática	37	11.60%	Agradable	38	21.84%	Audaz	57	14.29%
Manipulador	30	9.40%	Culta	38	21.84%	Respetuosa	56	14.04%
Abierta	27	8.46%	Propia	32	18.39%	Amable	52	13.03%
Moderada	25	7.84%	Conocedor	30	17.24%	Culta	48	12.03%
Consciente	24	7.52%	Cortés	25	14.37%	Hipócrita	44	11.03%
Líder	24	7.52%	*Diplomática	25	14.37%	*Extrovertida	40	10.03%
*Hipócrita	20	6.27%	*Hipócrita	24	13.79%	Manipuladora	39	9.77%
*Extrovertida	18	5.64%	*Extrovertida	22	12.64%	Propia	39	9.77%
Empático	16	5.02%	moralista	21	12.07%	Agradable	38	9.52%
Ingenioso	16	5.02%	caballeroso	20	11.49%	Moralista	34	8.52%
Realista	16	5.02%	formal	20	11.49%	Ingeniosa	32	8.02%
Confiable	15	4.70%	gentil	18	10.34%	líder	32	8.02%

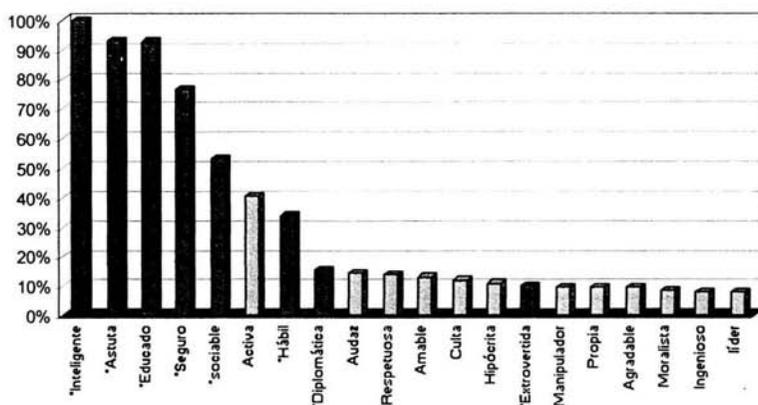
En el NR para el rasgo Autorregulación 1 presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (4.70%) que en hombres (10.34%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central.

Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado solo 8 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

De las palabras dadas por las mujeres hay 18 con CA positiva, con 2 CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras con 18 CA positiva, 2 CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Autorregulación (1) posee en su totalidad una carga positiva con 17 definidoras y 3 con CA negativa.



Gráfica 5 Núcleo de Red Semántica para la el rasgo de Autorregulación (1).

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Autorregulación (1) cuenta con una definidora con menor DSC de 8.02 %. La definidora con mayor PS fue de 399 (Inteligente) y el menor es de 32 (Líder). Las definidoras Inteligente, Astuta y Educado obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Autorregulación 1(ver tabla 21).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que es hábil para comportarse de manera apropiada frente a otras personas y en diferentes entornos es considerada como: Inteligente, Astuta, Educada, Segura de sí misma, Sociable, Hábil, Diplomática y Extrovertida, así como Hipócrita, Manipuladora y Moralista.



Tabla 22 - Núcleos de red para rasgo Objetos de creencia

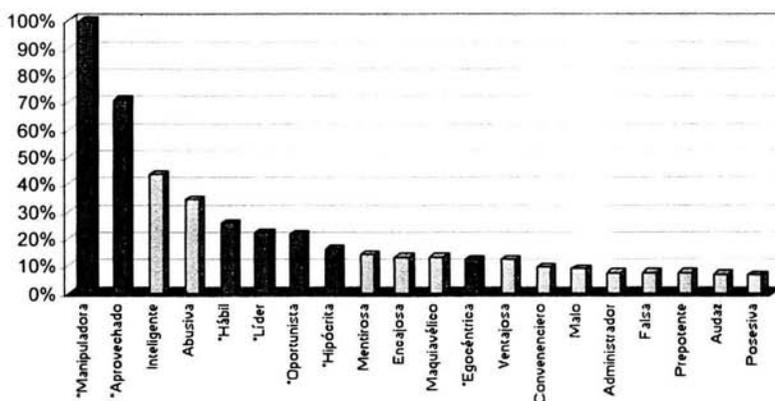
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Aprovechada	325	100.00%	*Manipuladora	291	100.00%	*Manipuladora	548	100.00%
*Manipuladora	257	79.08%	*Inteligente	143	49.14%	*Aprovechada	390	71.17%
*Abusiva	177	54.46%	*Hábil	116	39.86%	Inteligente	239	43.61%
*Inteligente	96	29.54%	*Líder	85	29.21%	Abusiva	189	34.49%
*Oportunista	72	22.15%	*Aprovechada	65	22.34%	*Hábil	142	25.91%
Encajosa	66	20.31%	Mentirosa	62	21.31%	*Líder	122	22.26%
Ventajosa	60	18.46%	*Oportunista	47	16.15%	*Oportunista	119	21.72%
*Hipócrita	59	18.15%	*Maquiavélico	44	15.12%	*Hipócrita	89	16.24%
*Líder	37	11.38%	Administrador	41	14.09%	Mentirosa	78	14.23%
*Convenenciera	35	10.77%	*Egocéntrica	41	14.09%	Encajosa	73	13.32%
*Egocéntrica	34	10.46%	Audaz	38	13.06%	Maquiavélica	73	13.32%
*Maquiavélica	29	8.92%	Capaz	35	12.03%	*Egocéntrica	68	12.41%
Posesiva	29	8.92%	Malo	35	12.03%	Ventajosa	68	12.41%
Vividor	28	8.62%	*Abusiva	31	10.65%	Convenenciera	52	9.49%
*Hábil	26	8.00%	*Hipócrita	30	10.31%	Mala	50	9.12%
Prepotente	25	7.69%	Autoridad	24	8.25%	Administrador	41	7.48%
Falsa	24	7.38%	Ambiciosa	23	7.90%	Falsa	41	7.48%
Insegura	24	7.38%	Interesada	23	7.90%	Prepotente	41	7.48%
Servil	20	6.15%	*Convenenciera	17	5.84%	Audaz	38	6.93%
Egoísta	19	5.85%	Falsa	17	5.84%	Posesiva	37	6.75%

Respecto a la DSC para el NR del rasgo Objetos de creencia se puede ver que las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas lo que nos indica que la distribución de las definidoras dentro de la red serán casi del mismo tamaño de en amplitud y cercanía del concepto central. Con relación al PS el NR en hombres es mayor que el de mujeres con una pequeña diferencia.

Por otro lado solo 7 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).



De las palabras dadas por las mujeres hay 3 con CA positiva, con 17 CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de los hombres dieron palabras con 6 CA positiva, 13 CA negativa y una con CA neutral. La red total para el rasgo Objetos de creencia posee en su totalidad una carga negativa con 15 definidoras, 4 con CA positiva y 1 con una CA neutral.



Gráfica 5 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Objetos de creencia.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Objetos de creencia cuenta con una definidora con menor DSC de 6.75%. La definidora con mayor PS fue de 548 (Manipuladora) y el menor es de 37 (Posesiva).

Las definidoras Manipuladora, Aprovechado e Inteligente obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de objetos de creencia (ver tabla 22).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que las personas que ven a los demás como instrumentos para ser usados para llegar a sus propias metas y que no reconoce a los demás como individuos deshumanizándolos es : Manipuladora, Aprovechada, Oportunista, Hipócrita y Egocéntrica, así como Inteligente, Hábil y Líder.



Tabla 23 - Núcleos de red para rasgo Autorregulación (2)

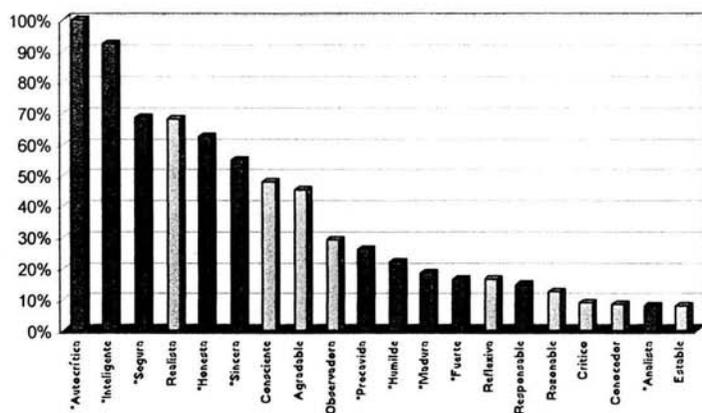
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Autocrítica	319	100.00%	*Inteligente	175	100.00%	*Autocrítica	370	100.00%
*Inteligente	167	52.35%	Consciente	171	97.71%	*Inteligente	342	92.43%
*Segura	162	50.78%	Realista	114	65.14%	*Segura	254	68.65%
Agradable	161	50.47%	Observadora	93	53.14%	Realista	253	68.38%
*Honesta	146	45.77%	*Segura	92	52.57%	*Honesta	232	62.70%
Realista	139	43.57%	*Honesta	86	49.14%	*Sincera	203	54.86%
*Sincera	124	38.87%	*Sincera	79	45.14%	Consciente	177	47.84%
*Humilde	55	17.24%	*Precavida	72	41.14%	Agradable	168	45.41%
*Madura	42	13.17%	*Autocrítica	51	29.14%	Observadora	109	29.46%
Razonable	39	12.23%	*Fuerte	37	21.14%	*Precavida	97	26.22%
Reflexiva	37	11.60%	*Madura	34	19.43%	*Humilde	82	22.16%
*Responsable	37	11.60%	*Se conoce	31	17.71%	*Madura	69	18.65%
Paciente	30	9.40%	Analista	30	17.14%	*Fuerte	62	16.76%
*Fuerte	25	7.84%	Capaz	28	16.00%	Reflexiva	61	16.49%
*Precavida	25	7.84%	*Humilde	27	15.43%	*Responsable	55	14.86%
Estable	23	7.21%	Autosuficiente	24	13.71%	Razonable	47	12.70%
*Se conoce	19	5.96%	Tolerante	23	13.14%	Critico	33	8.92%
*Analista	17	5.33%	Autentico	22	12.57%	Conocedora	31	8.38%
Exitosa	17	5.33%	Cuidadosa	21	12.00%	*Analista	30	8.11%
Admirable	16	5.02%	*Responsable	18	10.29%	Estable	30	8.11%

En el NR para el rasgo Autorregulación 2 presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (5.02%) que en hombres (10.29%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado solo 11 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

Las definidoras tanto de mujeres y hombres tuvieron una CA positiva (20 definidoras). En general, la red total para el rasgo de Autorregulación (2) posee en su totalidad una CA positiva.



Gráfica 7 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Autorregulación (2).

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Autorregulación (2) cuenta con una definidora con menor DSC de 8.11 %. La definidora con mayor PS fue de 370 (Autocrítica) y el menor es de 30 (Estable). Las definidoras Autocrítica, Inteligente y Segura obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Autorregulación 2 (ver tabla 23).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que conoce sus debilidades y tiene la habilidad de monitorear sus pensamientos y sus propias acciones es: Autocrítica, Inteligente, Segura, Honesta, Sincera, Precavida, Humilde, Madura, Fuerte, Responsable y Analista.



Tabla 24 - Núcleos de red para rasgo Narcisismo

Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
Audaz	319	100.00%	*Soñadora	165	100.00%	*Soñadora	359	100.00%
*Soñadora	194	60.82%	*Egocéntrico	95	57.58%	Audaz	326	90.81%
Agresiva	161	50.47%	*Fantasiosa	86	52.12%	*Egocéntrica	169	47.08%
Presumida	144	45.14%	Oportunista	73	44.24%	*Fantasiosa	162	45.13%
*Vanidosa	89	27.90%	*Lider	56	33.94%	Agresiva	161	44.85%
*Fantasiosa	76	23.82%	*Inteligente	51	30.91%	Presumida	150	41.78%
*Egocéntrica	74	23.20%	*Segura	44	26.67%	*Vanidosa	132	36.77%
Prepotente	64	20.06%	*Vanidosa	43	26.06%	*Inteligente	96	26.74%
*Segura	47	14.73%	Emprendedor	41	24.85%	*Lider	93	25.91%
*Inteligente	45	14.11%	*Irreal	40	24.24%	*Segura	91	25.35%
*Irreal	44	13.79%	*Imaginativa	28	16.97%	*Irreal	84	23.40%
*líder	37	11.60%	Interesado	25	15.15%	Oportunista	83	23.12%
Soberbia	35	10.97%	Proactivo	25	15.15%	Prepotente	64	17.83%
Idealista	34	10.66%	Creativa	24	14.55%	Emprendedora	56	15.60%
Superior	32	10.03%	Desubicado	24	14.55%	Ilusa	52	14.48%
*Imaginativa	31	9.72%	Mentirosa	24	14.55%	*Fanfarrona	47	13.09%
Ilusa	30	9.40%	Subjetiva	24	14.55%	Soberbia	44	12.26%
Pretenciosa	29	9.09%	Superficial	24	14.55%	Idealista	42	11.70%
Triunfadora	26	8.15%	Narcisista	23	13.94%	Narcisista	40	11.14%
*Fanfarrona	25	7.84%	*Fanfarrona	22	13.33%	Superior	38	10.58%

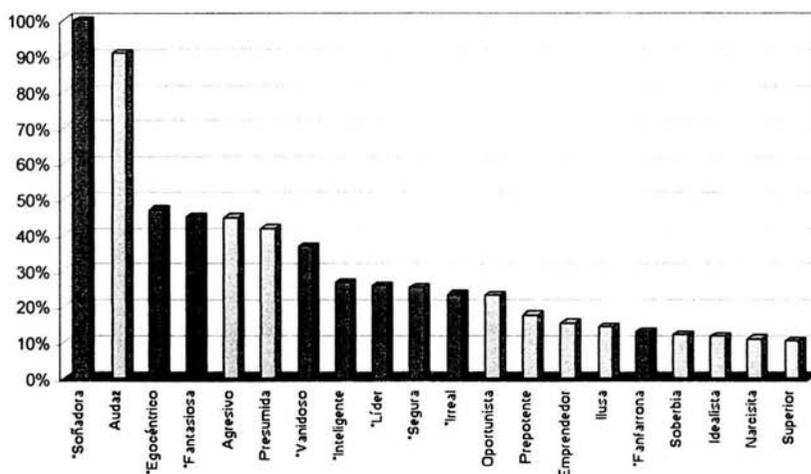
En el NR para el rasgo Narcisismo presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (7.84%) que en hombres (13.33%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.

Por otro lado solo 9 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

De las palabras dadas por las mujeres hay 9 con CA positiva, con 11 CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras con 8 CA positiva, 12 CA negativa y



ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Narcisismo posee en su totalidad una carga negativa con 13 definidoras y 7 con CA positiva.



Gráfica 7 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Narcisismo.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Narcisismo cuenta con una definidora con menor DSC de 10.58 %. La definidora con mayor PS fue de 359 (Soñadora) y el menor es de 38 (Superior). Las definidoras Soñadora, Audaz y Egocéntrico obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Narcisismo (ver tabla 24).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que tiene fantasías de éxito ilimitado, belleza, prestigio y superioridad es vista como alguien: Soñador, Egocéntrico, Fantasioso, Vanidoso, Inteligente, Líder, Seguro, Irreal y Fanfarrón.



Tabla 25 - Núcleos de red para rasgo Asertividad Prosocial

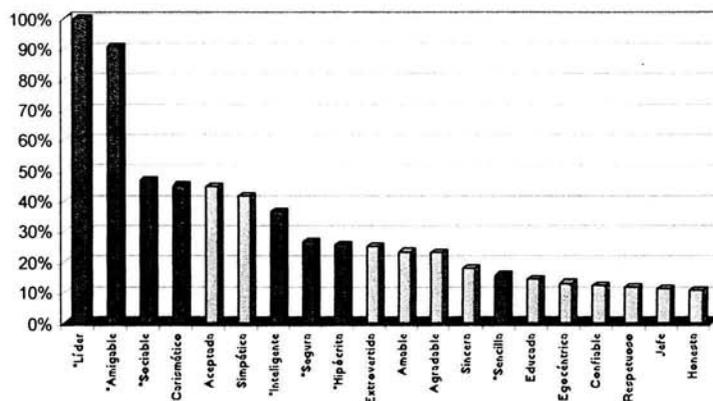
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Lider	335	100.00%	*Lider	268	100.00%	*Lider	100.00%	359
*Amigable	319	95.22%	*Amigable	110	41.04%	*Amigable	90.81%	326
Aceptada	168	50.15%	Amable	90	33.58%	*Sociable	47.08%	169
*Sociable	147	43.88%	Extrovertida	87	32.46%	*Carismática	45.13%	162
Simpática	112	33.43%	*Carismático	84	31.34%	Aceptada	44.85%	161
*Carismático	96	28.66%	*Sociable	82	30.60%	Simpática	41.78%	150
*Segura	71	21.19%	Agradable	79	29.48%	*Inteligente	36.77%	132
*Inteligente	69	20.60%	*Inteligente	68	25.37%	*Segura	26.74%	96
*Hipócrita	47	14.03%	*Hipócrita	55	20.52%	*Hipócrita	25.91%	93
Confiable	33	9.85%	Simpática	40	14.93%	Extrovertida	25.35%	91
Respetuoso	33	9.85%	Educada	38	14.18%	Amable	23.40%	84
Honesta	31	9.25%	Sincera	37	13.81%	Agradable	23.12%	83
*Sencilla	29	8.66%	Egocéntrica	36	13.43%	Sincera	17.83%	64
Con Ángel	28	8.36%	Alegre	26	9.70%	*Sencilla	15.60%	56
Optimista	24	7.16%	Graciosa	23	8.58%	Educada	14.48%	52
Comprensivo	22	6.57%	Honesta	22	8.21%	Egocéntrica	13.09%	47
Gracioso	18	5.37%	*Sencilla	22	8.21%	Confiable	12.26%	44
Jefe	18	5.37%	Atractiva	18	6.72%	Respetuosa	11.70%	42
Dirigente	16	4.78%	*Segura	18	6.72%	Jefe	11.14%	40
Entusiasta	16	4.78%	Buena persona	17	6.34%	Honesta	10.58%	38

En el NR para el rasgo Asertividad Prosocial presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (4.78%) que en hombres (6.34%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.

Por otro lado solo 8 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).



De las palabras dadas por las mujeres hay 18 con CA positiva, con 1 CA negativa y 1 con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras con 18 CA positiva, 2 CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Asertividad Prosocial posee en su totalidad una carga positiva con 17 definidoras, 2 con CA negativa y 1 con CA neutral..



Gráfica 9 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Asertividad de Prosocial.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Asertividad Prosocial cuenta con una definidora con menor DSC de 10.58%. La definidora con mayor PS fue de 359 (Líder) y el menor es de 38 (Honesta). Las definidoras Líder, amigable y Sociable obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Asertividad Prosocial (ver tabla 25).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que es el centro del grupo y es reconocida como agradable en diferentes ambientes le atribuyen las siguientes características: Líder, Sociable, Carisma, Inteligente, Segura, Sencilla e Hipócrita.



Tabla 26 - Núcleos de red para rasgo Temas de vida Negativos

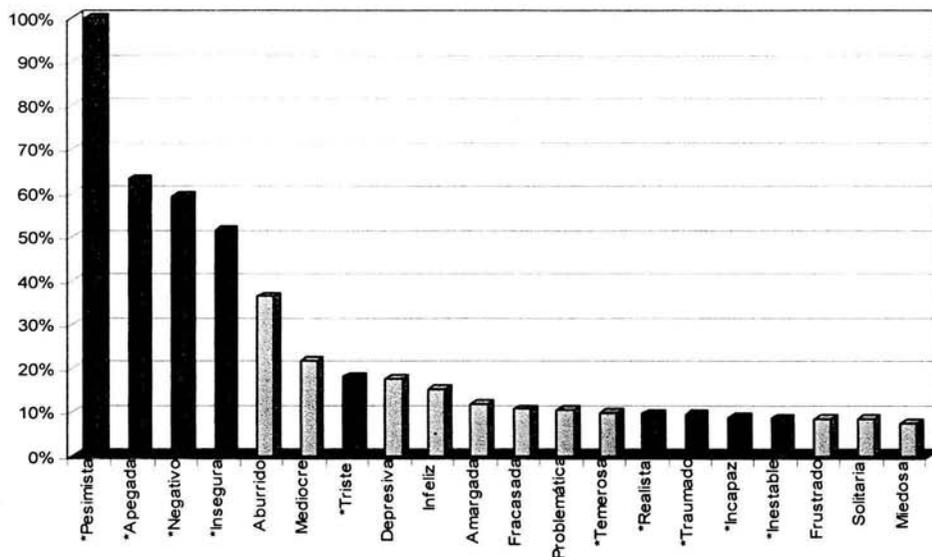
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Apegada	319	100.00%	*Pesimista	224	100.00%	*Pesimista	505	100.00%
*Pesimista	281	88.09%	*Negativa	122	54.46%	*Apegada	319	63.17%
Aburrida	178	55.80%	Depresiva	89	39.73%	*Negativa	300	59.41%
*Negativo	178	55.80%	*Insegura	85	37.95%	*Insegura	260	51.49%
*Insegura	175	54.86%	Amargada	60	26.79%	Aburrida	184	36.44%
Infeliz	57	17.87%	Fracasada	47	20.98%	Mediocre	110	21.78%
*Triste	54	16.93%	Frustrada	43	19.20%	*Triste	92	18.22%
Problemática	53	16.61%	*Triste	38	16.96%	Depresiva	89	17.62%
*Temerosa	50	15.67%	Débil	31	13.84%	Infeliz	77	15.25%
Solitaria	43	13.48%	*Traumada	30	13.39%	Amargada	60	11.88%
*Mediocre	37	11.60%	Impositiva	29	12.95%	Fracasada	54	10.69%
Perdedora	31	9.72%	*Realista	23	10.27%	Problemática	53	10.50%
*Incapaz	26	8.15%	Incrédula	22	9.82%	*Temerosa	50	9.90%
*Realista	26	8.15%	Introversa	22	9.82%	*Realista	49	9.70%
Inferior	25	7.84%	Iluso	21	9.38%	*Traumada	48	9.50%
Tonta	25	7.84%	*Inestable	21	9.38%	*Incapaz	45	8.91%
*Inestable	23	7.21%	Desubicado	19	8.48%	*Inestable	44	8.71%
Miedosa	22	6.90%	*Incapaz	19	8.48%	Frustrada	43	8.51%
*Traumada	18	5.64%	*Temerosa	19	8.48%	Solitaria	43	8.51%
Intolerante	16	5.02%	Ingenua	18	8.04%	Miedosa	38	7.52%

En el NR para el rasgo Temas de vida Negativos presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la DSC, el NR en mujeres es más amplio (5.02%) que en hombres (8.04%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado solo 10 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

De las palabras dadas por las mujeres hay 1 con CA positiva, 19 con CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras 1 con CA positiva, 19 con CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Temas de vida Negativos posee en su totalidad una carga negativa con 19 definidoras y 1 con CA positiva.



Gráfica 10 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Temas de vida negativos.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Temas de vida Negativos cuenta con una definidora con menor DSC de 10.58%. La definidora con mayor PS fue de 505 (Pesimista) y el menor es de 38 (Miedosa). Las definidoras Pesimista, Apegada y Negativa obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Temas de vida Negativos (ver tabla 26).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que tiene una imagen negativa del mundo y del rol que desempeña en este es: Pesimista, Apegada, Negativa, Insegura, Triste, Temerosa, Traumado, Incapaz e Inestable, así como Realista.



Tabla 27- Núcleos de red para rasgo Autoritarismo

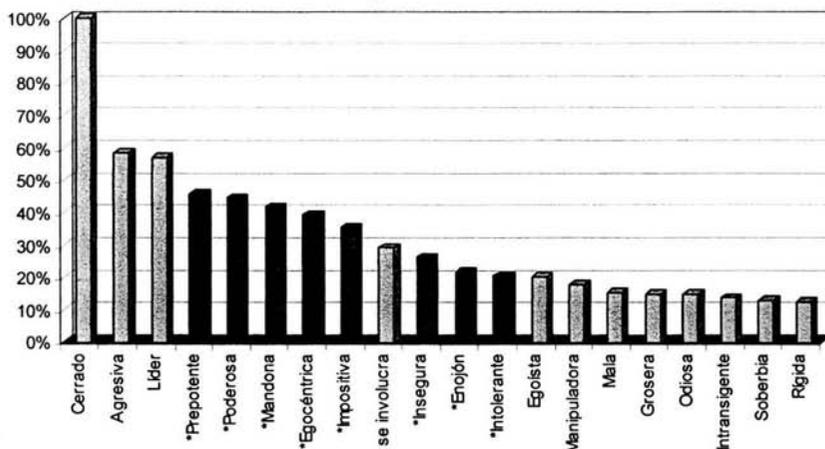
Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
Cerrado	319	100.00%	Líder	151	100.00%	Cerrada	338	100.00%
*Agresiva	174	54.55%	*Poderosa	71	95.77%	Agresiva	198	58.58%
*Egocéntrica	133	41.69%	*Egocéntrica	68	78.87%	Líder	193	57.10%
*Prepotente	111	34.80%	*Impositiva	56	69.01%	*Prepotente	155	45.86%
No se involucra	93	29.15%	*Mandona	49	64.79%	*Poderosa	151	44.67%
*Mandona	92	28.84%	*Insegura	46	61.97%	*Mandona	141	41.72%
*Poderoso	90	28.21%	*Enojona	44	61.97%	*Egocéntrica	133	39.35%
*Impositiva	64	20.06%	*Prepotente	44	52.11%	*Impositiva	120	35.50%
*Intolerante	44	13.79%	Intransigente	37	49.30%	No se involucra	99	29.29%
Soberbia	44	13.79%	Dictador	35	45.07%	*Insegura	89	26.33%
Grosera	43	13.48%	*Intolerante	32	39.44%	*Enojóna	73	21.60%
*Insegura	43	13.48%	Manipulador	32	35.21%	*Intolerante	69	20.41%
Líder	42	13.17%	Mandatario	28	35.21%	Egoísta	68	20.12%
*Enojona	36	11.29%	Desagradable	25	33.80%	Manipuladora	60	17.75%
Odiosa	33	10.34%	*Agresiva	24	33.80%	Mala	52	15.38%
Rígida	33	10.34%	Dura	24	33.80%	Grosera	50	14.79%
Envidiosa	32	10.03%	Gerente	24	33.80%	Odiosa	50	14.79%
Mala	32	10.03%	Social	24	32.39%	Intransigente	46	13.61%
Irracional	31	9.72%	Maestro	23	29.58%	Soberbia	44	13.02%
Obstinada	29	9.09%	Hábil	21	29.58%	Rígida	42	12.43%

El Núcleo de Red (NR) para el rasgo Autoritarismo presenta diferencias entre hombres y mujeres, respecto a la Distancia Semántica Cuántica (DSC), el NR en mujeres es más amplio (9.09%) que en hombres (29.58%) lo que nos indica que en el caso de las mujeres el NR abarca más espacio en la red y sus conceptos se irán alejando cada vez más del concepto a definir y en el caso de los hombres el NR será más compacto y sus definidoras encontrarán más del concepto central. Con respecto a PS el NR para mujeres es mayor que para los hombres, lo que nos indica que las definidoras utilizadas en el NR para mujeres tuvieron frecuencias más altas que el NR para hombres.



Por otro lado solo 8 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *).

De las palabras dadas por las mujeres hay 2 con CA positiva, con 182 CA negativa y ninguna con CA neutral. En el caso de las hombres dieron palabras con 4 CA positiva, 16 CA negativa y ninguna con CA neutral. La red total para el rasgo Autoritarismo posee en su totalidad una carga negativa con 19 definidoras y 1 con CA negativa.



Gráfica 11 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Autoritarismo.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Autoritarismo cuenta con una definidora con menor DSC de 12.43%. La definidora con mayor PS fue de 338 (Cerrado) y el menor es de 42 (Rígido). Las definidoras Cerrado, Agresiva y Líder obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Autoritarismo (ver tabla 27).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que desea la sumisión incondicional a la autoridad es: Prepotente, poderosa, Mandona, Egocéntrica, Impositiva, Insegura, Enojona, Intolerante y Líder.



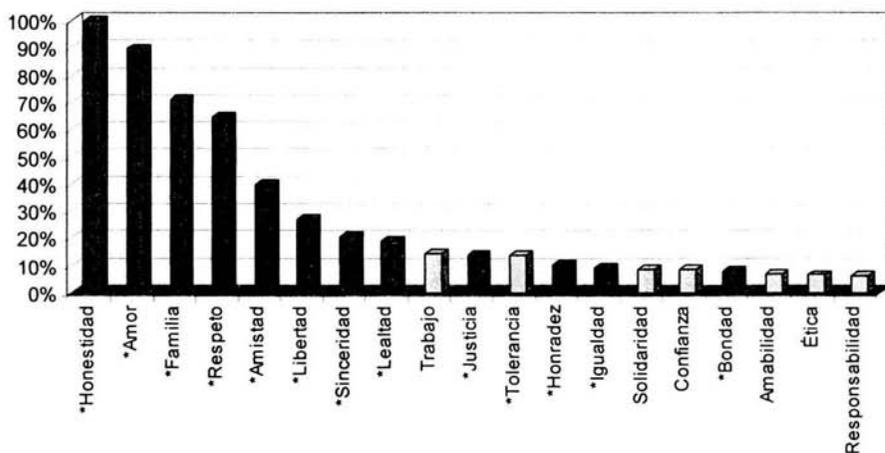
Tabla 28- Núcleos de red para rasgo Valores Universales

Mujeres			Hombres			Total		
Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%	Definidoras	PS	DSC%
*Amor	223	100.00%	*Amor	223	100.00%	*Honestidad	603	100.00%
*Honestidad	173	77.58%	*Familia	193	86.55%	*Amor	542	89.88%
*Respeto	170	76.23%	*Honestidad	173	77.58%	*Familia	428	70.98%
*Familia	143	64.13%	*Respeto	170	76.23%	*Respeto	389	64.51%
*Amistad	80	35.87%	*Amistad	80	35.87%	*Amistad	241	39.97%
*Libertad	65	29.15%	*Libertad	65	29.15%	*Libertad	163	27.03%
*Sinceridad	64	28.70%	*Lealtad	64	28.70%	*Sinceridad	124	20.56%
*Lealtad	57	25.56%	*Justicia	57	25.56%	*Lealtad	115	19.07%
*Tolerancia	48	21.52%	*Tolerancia	48	21.52%	Trabajo	87	14.43%
Solidaridad	36	16.14%	*Sinceridad	36	16.14%	*Justicia	84	13.93%
*Honradez	33	14.80%	Empatía	33	14.80%	*Tolerancia	84	13.93%
Confianza	31	13.90%	Amabilidad	31	13.90%	*Honradez	63	10.45%
*Justicia	31	13.90%	*Bondad	31	13.90%	*Igualdad	55	9.12%
*Igualdad	31	13.90%	*Igualdad	31	13.90%	Solidaridad	53	8.79%
Trabajo	29	13.00%	*Honradez	29	13.00%	Confianza	51	8.46%
*Bondad	28	12.56%	Ética	28	12.56%	*Bondad	48	7.96%
humanitario	27	12.11%	Fidelidad	27	12.11%	Amabilidad	41	6.80%
Educación	25	11.21%	humildad	25	11.21%	Ética	40	6.63%
Paz	25	11.21%	Responsabilidad	25	11.21%	Responsabilidad	39	6.47%
Unión	23	10.31%	Comprensión	23	10.31%	Comprensión	38	6.30%

Respecto a la DSC para el NR del rasgo Valores Universales se puede ver que las diferencias entre hombres y mujeres son mínimas lo que nos indica que la distribución de las definidoras dentro de la red serán casi del mismo tamaño de en amplitud y cercanía del concepto central. Con relación al PS el NR en hombres es igual que el de mujeres.

Por otro lado 13 de las 20 definidoras que componen el NR son iguales en hombres y mujeres (están indicadas con un *). En este rasgo se da el nivel más alto de coincidencia entre hombres y mujeres, en cuanto a la producción de definidoras.

Las 20 definidoras dadas tanto por hombres y mujeres tienen una CA positiva, por lo tanto la red total para el rasgo de valores universales posee en su totalidad una carga positiva (20 definidoras).



Gráfica 12 Núcleo de Red Semántica para el rasgo de Valores Universales.

De acuerdo con la gráfica, la red semántica total del rasgo Valores Universales cuenta con una definidora con menor DSC de 6.30%. La definidora con mayor PS fue de 603 (Honestidad) y el menor es de 38 (Comprensión). Las definidoras Honestidad, Amor y Familia obtuvieron mayores PS y DSC para el rasgo de Valores Universales (ver tabla 28).

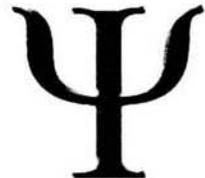
En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que los valores más importantes son: Honestidad, Amor, Familia, Respeto, Amistad, Libertad, Sinceridad, Lealtad, Justicia, Tolerancia, Honradez, Igualdad y Bondad.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACUTAD DE PSICOLOGÍA

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO





Discusión y Conclusiones

¿Un líder Carismático beneficia o perjudica a la Organización? En 1993, ochenta y cinco personas murieron en Waco, Texas, guiadas por el líder religioso David Koresh. Algunos murieron por un incendio y otros fueron asesinados antes de éste. Koresh eliminó los matrimonios en la secta e hizo a todas las mujeres sus esposas para obtener favores sexuales. Podríamos preguntarnos: ¿cómo pudo un hombre seducir a ochenta y cinco personas para llevarlas a su propia muerte?, algo parecido paso con el fenómeno Nazi y Hitler y con la secta dirigida por Manson. La respuesta está relacionada al concepto de carisma.

Según Max Weber (1979), carisma es una palabra de origen griego que significa “*regalo inspirado en lo divino*”. Esta definición se relaciona con lo ocurrido en Waco, donde los seguidores endiosaban a su líder. Pero el carisma no siempre produce resultados negativos. Gandhi, Luther King, la Madre Teresa de Calcuta y Mandela son líderes que utilizaron su carisma hacia causas del bien común.

Max Weber (1979) tomó prestado el término *carisma* de Rudolph Sohm, el historiador de la iglesia, quien a su vez lo tomó de San Pablo. Tal como lo utilizó este último, la palabra se refería a dones o poderes que eran manifestaciones de la gracia de Dios. Weber utilizó el término en forma un tanto diferente. “El término “carisma” se aplicó cierta cualidad de un individuo por virtud de la cual, éste se separa de otros hombres y es tratado como ungido con poderes o cualidades excepcionales, supranaturales o suprahumanas.”

Por supuesto, Weber no pensó en el carisma como una manifestación específica de la gracia de Dios. Cuando uno reflexiona en el hecho de que, personas profundamente distintas encajan en la definición de Weber, puede ver cuán lejos llevó éste el concepto, de su fuente original. Weber enfatizó la cualidad revolucionaria de muchos líderes carismáticos, y creía que es más probable que éstos surjan en tiempos de conflicto económico, religioso o político. La verdad es que casi cualquier clase de liderazgo emerge más prontamente en tiempos de conflicto, lo cual quiere decir que el liderazgo surge cuando la gente necesita y quiere un líder (Burns, 2001).

Max Weber (1979) concluye que las sociedades han pasado por una secuencia de tres tipos “puros” de autoridad: La carismática, la racional-legal y la tradicional. El liderazgo milagroso y trascendente de un salvador religioso como Cristo, fue seguido por un periodo en el cual el carisma fue rutinizado y burocratizado, y la autoridad fue ejercida a través de instituciones legales y racionales. Con el tiempo, este sistema se transformó en una sociedad tradicionalista en la cual, la autoridad se legitimó por el uso, precedentes y costumbres. En la medida en que la sociedad se hizo más tradicional y estática, se sembraron las semillas para el nacimiento de un nuevo liderazgo y autoridad carismática. Y el ciclo prosiguió. La alienación de las masas y la atomización social están creciendo. Las necesidades psicológicas y materiales están insatisfechas. Los valores por largo tiempo sostenidos están listos para ser reemplazados o transformados.



Las transformaciones en el espectro de los valores ocurren por la urbanización, la industrialización, la generalización de la educación, el desarrollo de los medios y la burocratización. Durante una cierta fase, tenemos un crecimiento económico y descubrimientos científicos considerados como cosas buenas y la vida parece ganada y se valoran otros aspectos además de la vida misma, como el amor, la libertad, la amistad y el trabajo. En cambio, cuando pasamos por etapas de penurias, observamos un retroceso en todos estos campos (Antaki, 2000).

Una variedad de líderes secundarios aparece para hacer crecer las expectativas y aguzar las demandas. En pocas palabras, una crisis de credibilidad y legitimidad abruma a los rectores del sistema, la ideología y las instituciones. Entonces, aparece un líder o un grupo de liderazgo, equipado con los raros dones de compasión y competencia – dinámicos, ingeniosos, responsables – que se rebelan contra la autoridad y la tradición (Burns, 2001).

El concepto de carisma ha fertilizado el estudio del liderazgo. Su ambigüedad le ha permitido ser aplicado a una gran variedad de situaciones. El término mismo significa el don de la gracia divina, pero Weber no aclaró si este regalo de gracia era una cualidad poseída por los líderes, independientemente de la sociedad, o una cualidad dependiente del reconocimiento de los seguidores. El término ha tomado varios significados: Mágicas cualidades del líder; el lazo emocional entre líder y seguidores; dependencia de las masas, de una figura paterna; presunción popular de que el líder es poderoso, omnisciente y virtuoso; atribución de enormes poderes sobrenaturales a los líderes (o poder secular, o ambos); y simple soporte popular hacia un líder, que se aproxima al amor.

En contraste con las burocracias que todo lo abarcan el líder carismático rechaza la rutina. Pero, con el tiempo, tal líder tiende a agotar los ‘milagros’ y encuentra necesario organizar y rutinizarse para preservar el poder. Más allá del concepto de carisma, esta última generalización está en la mira. El “hombre del caballo blanco” inevitablemente se mueve del dramático liderazgo personal hacia la burocratización, no porque se le hayan acabado los ‘milagros’, sino porque la única forma de preservar el poder a gran escala, es organizarse e institucionalizarse.

El término *carisma* no sólo ha sobrevivido a través de las décadas desde que Weber (1979) lo utilizó por primera vez, sino que ha conservado una buena parte de su significado original. No obstante, su definición apropiada es aún dudosa. El sentido común sugiere que dejemos el lastre histórico y teórico que viene con la palabra, y aceptemos el hecho de que ahora es parte del vocabulario popular, refiriéndose en una forma más o menos complicada, al magnetismo, persuasión, o llamado más allá de lo racional, de ciertas personas. En el uso popular, el carisma no se limita a los líderes. Oradores que mantienen a su audiencia hechizada, celebridades del negocio del espectáculo que dejan a sus fans de rodillas, y casi cualquier variedad de individuos grandilocuentes, pueden ser calificados de carismáticos y cuya la respuesta de los seguidores esté caracterizada por temor, reverencia, devoción o dependencia emocional.

En las empresas también existen líderes carismáticos que magnetizan a sus seguidores, pero los llevan hacia la discordia. Hay otros, en cambio, que usan su carisma para desarrollar a sus subordinados y a la organización.



El carisma es un instrumento que en sí mismo no es ni bueno ni malo. El resultado de su uso dependerá de los valores, necesidades e intenciones del líder.

Lo anterior ha llevado a algunos autores (Howell y House, 1992) a distinguir entre líderes carismáticos personalizados y socializados. Éstos últimos usan su poder para servir a los demás, alinean su visión con las necesidades y aspiraciones de sus seguidores, mantienen una comunicación abierta con ellos y se apoyan en principios morales universales. Los líderes carismáticos personalizados, en contraste, usan su poder solamente en beneficio propio, promueven su visión personal, mantienen comunicaciones unívocas y se apoyan en preceptos morales externos para satisfacer sus intereses. Se caracterizan, entonces, por la necesidad de poder, el autoritarismo, el egoísmo, la explotación de otros descuidando sus derechos y sentimientos. Los líderes carismáticos socializados, por su parte, tienden a servir más bien intereses colectivos y potencian a sus seguidores. El líder carismático socializado ejerce un liderazgo interpersonal, que logra aunar las cualidades de sus seguidores, habilitándolos, para obtener un resultado grupal y beneficioso para todos. De esta forma, construye una comunidad.

¿ Qué características se asocian al Líder Carismático ? Aún cuando no podamos tener una respuesta definitiva para el secreto del carisma, hemos aprendido mucho en años recientes, acerca de las cualidades que llevan a la gente a describir a alguien como líder carismático. Hay dos elementos que contribuyen con la mística carismática. El primero, comprende los lazos del carisma con la percepción humana. Si comparamos varios líderes carismáticos, encontraremos que a menudo tienen personalidades diferentes: Adolph Hitler y Franklin D: Roosevelt, por ejemplo.

Luego entonces, la respuesta no está en un tipo único de personalidad, sino algo más complejo. Hay otras fuerzas en juego y no todas involucran al líder per se. Por el contrario, están íntimamente atadas a un proceso que llamamos atribución. La teoría de la atribución sostiene que todos buscamos el significado de la conducta de la gente. Como sociedad, hemos aprendido formal o informalmente, a asociar ciertas conductas con tipos de carácter y a partir de allí, pretendemos predecir y entender la conducta humana. La teoría de la atribución tiene dos importantes implicaciones para nuestra comprensión de los líderes carismáticos. Primero, debemos descubrir cuál conducta conduce a las percepciones compartidas del carisma en nuestra sociedad. Segundo, debemos reconocer que interpretamos la conducta desde el punto de vista de nuestra propia experiencia. Lo que para alguien es relevante, para otro carece de importancia.

Si los seguidores no piensan que la formulación de visión estratégica del líder concuerda con sus propias aspiraciones, es poco probable que éstos perciban al líder como carismático. Cada dimensión de la conducta carismática, sea estratégica, no convencional, o cualquier otra, debe ser significativa en el contexto al cual va dirigida. Si no, es poco probable que sea percibida como cualidad carismática.

Entender el liderazgo carismático implica resaltar la conducta específica del líder y luego evaluar cómo ésta afecta las percepciones de los seguidores.



De acuerdo al análisis hecho a cada rasgo los datos encontrados fueron:

1. Incertidumbre de resultados:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrementar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo las mujeres relacionaron la incertidumbre en los resultados como una característica negativa, en su mayoría. Mientras los hombres la calificaron como una característica positiva. El rasgo incertidumbre de resultados está asociado al comportamiento carismático personalizado según O' Connor et al. (1995), teniendo por sí una carga negativa como se demuestra en otras investigaciones; sin embargo, de acuerdo a lo obtenido por las redes semánticas, este rasgo fue calificado como poseedor de una CA positiva. Lo que podría significar que los sujetos de la muestra, no atribuyen el miedo a lo desconocido y al cambio como algo negativo sino como una medida de precaución y una manera realista de ver una situación. Un ejemplo en la vida laboral es la resistencia familiar y cultural a los traslados profesionales en nuestro país, a diferencia de lo que sucede en Europa o Estados Unidos.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que cree que no tendrá lo que desea porque el mundo es incierto y está en constante cambio es alguien adaptada, realista, precavida y respetuosa. Según las investigaciones de Wright y Mischel (1987 citado en House y Howell, 1992) los líderes usan sus creencias para estructurar y evaluar la información sobre las situaciones complejas, ambiguas y eventos que hacen las organizaciones así como el trabajo hecho por Locke y Binswagner (1986 citado en Hermier, 1993) sugiere que los motivos (positivos y negativos) pueden ser activados por el avalúo, o creencias, del individuo sobre la situación.

Del mismo modo, la red total, hombres y mujeres concuerdan que una persona que cree que no tendrá lo que desea porque el mundo es incierto es insegura, cambiante, pesimista, indecisa y temerosa. Kipnis (1976 citado en House y Howell, 1992) nos dice que la gente que duda de su propia competencia como fuente de influencia puede ser que vea a los demás como una resistencia, cuando realmente la resistencia no existe en absoluto. Porter, Miceli y Strasser (1991) indican que la incertidumbre sobre los resultados que son potencialmente negativos pueden actuar como motivos de poder y causan actos destructivos mientras el líder intenta protegerse de perder el control, bajo condiciones de incertidumbre, el individuo usa estrategias de control que permiten que caigan en acciones destructivas, tales como fanatismo hacia minorías, punición hacia individuos de nivel bajo, y la aceptación de actos ilegales (House y Howell, 1992).



La definidora "Apegada a la familia" fue reportada tanto por hombres y mujeres, y de acuerdo con la teoría acerca de los líderes mexicanos y sus valores, decíamos que la familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, al niño se le protege, aprecia y ama, el tiempo recreativo normalmente lo pasa con toda la familia reunida. Por lo anterior, la mayor parte de los niños siente seguridad emocional, pero son muy dependientes del apoyo moral de la familia aún cuando son mayores, reflejándose en el comportamiento organizacional, al sentirse desprotegidos en este (Kras, 1990).

2. Miedo :

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decreciendo rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecer paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo las mujeres relacionaron el miedo como una característica más positiva que los hombres. El rasgo de Miedo, está relacionado con el comportamiento de un líder carismático personalizado, teniendo por sí mismo una carga negativa coincidiendo con la Carga afectiva (CA) que le fuera asignada en esta investigación, ya que cuando una persona siente que no puede controlar la situación utiliza acciones como castigos, amenazas, etc.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que siente inquietud y necesidad de autoprotgerse ante un peligro real o imaginario, además de evitar comprometerse en actividades que puedan ser arriesgadas es: Previsora, Segura e Inteligente. De acuerdo a los estudios realizados por Kras (1990) en cierta medida todos tendemos a mostrarnos expectantes ante nuevas situaciones y somos capaces de afrontar el miedo a lo nuevo y desconocido.

Del mismo modo, la red total de hombres y mujeres coinciden que personas con dichas características son Inseguras, Paranoicas, Temerosas, Miedosas y débiles. Al respecto comenta Kras (1990), que las personas tratan de evitar acciones que los coloquen en una posición negativa o conflictiva, es decir, se muestran expectantes ante nuevas situaciones y hay una resistencia al cambio. Su sensibilidad a veces se interpreta también como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones donde pueda perder, o situaciones donde sea sometido a la crítica.

La definidora *Común* fue reportada por las mujeres como la palabra con mayor importancia no apareciendo en el listado dado por los hombres, es decir, para las mujeres es más común tener miedo o admitir que hay situaciones que producen dicho sentimiento que para los hombres que lo asociaron con inseguridad, paranoia y debilidad.



3. Necesidad de Poder:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrementar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo las mujeres relacionaron la Necesidad de poder como una característica negativa a diferencia de los hombres que la calificaron más positivamente. El rasgo de Necesidad de poder, está relacionado tanto al comportamiento de un líder carismático personalizado como al socializado, dependiendo como sea regulada esta necesidad el sujeto tenderá hacia un estilo de liderazgo carismático u otro (House y Howell, 1992). De acuerdo a los resultados obtenidos a este rasgo se le asignó Carga Afectiva (CA) negativa.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que tiene el deseo de convertir a los demás hacia sus propios propósitos bajo amenazas, recompensas o a través de la persuasión es asociada con los siguientes conceptos: Convincente, Inteligente, Líder y Persuasiva así como Autoritaria, Controladora, Abusiva, Manipuladora y Mentirosa. Jermier (1993) afirma que el liderazgo inevitablemente requiere el uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas. Sin embargo hay evidencia que la necesidad de poder no regulada por la responsabilidad contribuye a la realización de acciones de destrucción. Si consideramos que el liderazgo contribuye al logro de alguna función de grupo, por lo general dicha función exige influencia y por lo tanto la utilización del poder.

Se encontró que aquellos líderes que usan su carisma en forma positiva también tienen un deseo de poder, pero tienen un deseo de poder "social". Es decir, un poder orientado hacia producir verdaderos cambios positivos en los subordinados y la empresa.

Una de las definidoras principales fue la palabra *Lider*, lo que indica que los sujetos identificaron a la Necesidad de poder como característica de un líder. House y Howell (1992) comentan la importancia del uso del poder en el estudio del liderazgo carismático socializado y personalizado.



4. Autorregulación (1):

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decreciendo rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecer paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo tanto hombres como mujeres relacionaron la Autorregulación como una característica positiva. El rasgo de Autorregulación (1), está relacionado al comportamiento de un líder carismático socializado, teniendo per se una carga positiva según O' Connor et al. (1995) lo que respalda los resultados obtenidos en esta investigación.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que es hábil para comportarse de manera apropiada frente a otras personas y en diferentes entornos es considerada como: Inteligente, Astuta, Educada, Segura de sí misma, Sociable, Hábil, Diplomática y Extrovertida. O' Connor et al (1995) definen a la autorregulación como parte de las características esenciales de un líder eficaz y el grado en que el líder era honesto sobre sus atributos negativos. Del mismo modo, la red total de hombres y mujeres coinciden que una persona autorregulada puede ser: Hipócrita y Manipuladora

Una de las definidoras mencionadas fue la palabra *Líder* lo que indica que los sujetos identificaron al rasgo de Autorregulación (1) como característica de un líder.

5. Objetos de creencia:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decreciendo rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecer paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo las mujeres relacionaron los objetos de creencia con un atributo negativo, en su mayoría, mientras los hombres lo calificaron más positivamente. El rasgo de Objetos de creencia está asociado al liderazgo carismático personalizado (LCP), de acuerdo con Hunter,



Gerbing y Boster (1982 en House y Howell 1992) la falta de empatía y la creencia de que otros podían ser manipulados legítimamente, daba como resultado la deshumanización de los seguidores. Estas investigaciones respaldan los resultados obtenidos; en esta investigación así como en las realizadas por House y Howell (1992) los sujetos asignan una carga afectiva (CA) negativa a este rasgo.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que las personas que ven a los demás como instrumentos para ser usados para llegar a sus propias metas y que no reconoce a los demás como individuos deshumanizándolos es: Inteligente, Hábil y Audaz, así como: Manipuladora, Aprovechada, Oportunista, Hipócrita y Egocéntrica. Un líder con el rasgo de objetos de creencia tiende a ver acciones que resultan dañinas para los demás como un camino legítimo para llegar a su meta, es decir, piensa en ganar a expensas de otros. Los motivos de poder dan pie a acciones que legitimizan el daño a los demás (House y Howell, 1992), y estos actos, y una justificación subsecuente del comportamiento, pueden guiar los motivos de poder a contribuir a la creación de objetos de creencia. La voluntad inhibida de usar a los demás para ganancia personal representa un curso de acción completamente fuera de los límites de los comportamientos sociales y debe ejercer una fuerte influencia directa hacia el daño de la organización.

La definidora *líder* fue identificada como una de las principales en este rasgo lo que indica que los sujetos relacionan los objetos de creencia como parte del comportamiento del líder.

6. Autorregulación (2):

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrementar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo tanto hombres como mujeres relacionaron la Autorregulación como una característica totalmente positiva. El rasgo de Autorregulación (2), está relacionado al comportamiento de un líder carismático socializado, teniendo per se una carga positiva según O' Connor et al. (1995) lo que respalda los resultados obtenidos en esta investigación.

Para el rasgo de Autorregulación (2) se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que conoce sus debilidades y conoce sus limitaciones es: Autocrítica, Inteligente, Segura, Honesta, Sincera, Precavida, Humilde, Madura, Fuerte, Responsable y Analista. O' Connor et al. (1995) definen a la autorregulación como parte de las características esenciales de un líder eficaz y el grado en que el líder era honesto sobre sus atributos negativos.



7. Narcisismo:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decreciendo rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecer paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo las mujeres le asignaron una carga afectiva más positiva que los hombres. Dicho rasgo se asocia con un estilo del liderazgo carismático personalizado según House y Howell (1992), teniendo per se una carga negativa, lo que confirma los resultados obtenidos en esta investigación, sin embargo, a pesar de que la Carga Afectiva del rasgo Narcisismo es negativa, las primeras palabras asociadas a este estímulo son: Soñadora y Audaz. Hay varias razones, según House y Howell (1992), para creer que el narcisismo debe ser una personalidad característica del Liderazgo Carismático personalizado. El narcisismo está fuertemente correlacionado con varias escalas de personalidad que miden depresión, desajuste social y ansiedad social, capacidad de estatus y asertividad social.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total hombres como mujeres coinciden que las personas que tienen fantasías de éxito ilimitado, brillantez, belleza, prestigio y superioridad es considerada como: egocéntrica, fantasiosa, agresiva, vanidosa y fanfarrona. Según estudios de Raskin y Hall (1979 citado en House y Howell, 1992) definen al narcisismo como un sentido inflado de auto importancia e inequidad. Dichas personas tienen la esperanza de que se les harán favores especiales sin reciprocidad, buscan la admiración y la atención de los demás.

Del mismo modo, la red total hombres y mujeres, coinciden que esa persona puede ser Soñadora, Audaz, Inteligente, Segura y Líder. Los encuentros con personas narcisistas describen individuos que son capaces de ser extremadamente encantadores y manipuladores y extremadamente crueles con los demás. Tales individuos parece que tuvieron el deber de usar sus encantos para comprometer por medio de un comportamiento punitivo y cruel cuando es de su interés el hacerlo.

La definidora líder nuevamente está presente en este rasgo, indicando la relación directa que le atribuyen los sujetos.

7. Asertividad Pro social:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras



dadas, decrecentando rápidamente su valor; en el caso de los hombres , asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecentar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo tanto hombres como mujeres asignaron una Carga positiva, de acuerdo a la revisión bibliográfica y a los resultados obtenidos en la aplicación de las redes semánticas naturales, el rasgo de asertividad pro social se relaciona directamente con el estilo de liderazgo carismático socializado (House y Howell, 1992).

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que es el centro del grupo y es reconocida como agradable en diferentes ambientes le atribuyen las siguientes características: Líder, Sociable, Carisma, Inteligente, Segura, Sencilla e Hipócrita. Las personas a las que se les atribuye esta característica son percibidas como amigables y dignas de confianza dando seguridad a sus seguidores.

House y Howell (1992) identificaron el carisma que produce resultados negativos como consecuencia de un deseo de poder egoísta de los líderes. Ellos usan su carisma para dominar, manipular y someter a los subordinados. Aparentan hacer el bien a terceros, pero en realidad sólo les interesa su beneficio, es por esto que las personas los califican como hipócritas.

La definidora líder fue la respuesta número uno, para este rasgo, lo nos indica que el rasgo de Asertividad Pro social es parte importante del código representacional del universo de los sujetos de esta muestra.

8. Temas de Vida Negativos:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrecentando rápidamente su valor; en el caso de los hombres , asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrecentar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

En este rasgo tanto hombres como mujeres asignaron una Carga negativa, de acuerdo a la revisión bibliográfica y a los resultados obtenidos en la aplicación de las redes semánticas naturales, el rasgo de Temas de vida Negativos se relaciona directamente con el estilo de liderazgo carismático personalizado (House y Howell, 1992).



En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que tiene una imagen negativa del mundo es: pesimista, apegada, negativa, insegura, temerosa e inestable. De acuerdo con Zalesnik y Vries (1984 citado en House, 1991) la gente tiende a ver sus vidas como historias desarrolladas; por lo tanto, esta variable está destinada a capturar la vida pasada del líder para el futuro. Los temas de vida marcan la visión articulada por un líder a través de una mezcla de pasado, presente y futuro. Si el líder tiene una historia de vida que no refleje respeto e interés para los demás, el líder tiende a interpretar situaciones de una manera que refleje una falta de compromiso al sistema social.

Del mismo modo, hombres y mujeres coinciden que una persona con las anteriores características puede ser Realista. Algunas evidencias sobre la importancia de la visión del líder acerca del futuro sobre la elección de estrategias de comportamiento y resultados organizacionales pueden ser mostrados por Goodstadt y Hjelle (1973 citado en House, 1991), quienes encontraron que las personas tienden a ver y evaluar las circunstancias en base a las experiencias pasadas (positivas o negativas), determinando su manera de ver dichas situaciones.

9. Autoritarismo:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrementar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

Tanto hombres como mujeres asignaron una Carga negativa, con la variante que los hombres la calificaron más positivamente. Este rasgo está relacionado con el comportamiento carismático personalizado, de acuerdo a los estudios realizados por House et al. (1991), dichos resultados coinciden con los encontrados en esta investigación.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que una persona que desea la sumisión incondicional a la autoridad es: Poderosa y Líder, ya que todo proceso social es esencial la autoridad.

Del mismo modo, hombres y mujeres coinciden que las personas que una persona que desea la sumisión incondicional a la autoridad es: Agresiva, Prepotente, Mandona, Egocéntrica, Impositiva, Insegura, Enojona e Intolerante. Para Antaki (2000) a pesar de que la autoridad sea esencial, cuando esta se convierte en una desigualdad extrema, el hombre de autoridad no tiene nada en común con el hombre autoritario.



Los sujetos de la muestra relacionaron la palabra *líder* como una de las definidoras más importantes de las palabras dadas. Antaki (2000) nos dice que un líder autoritario desea fe y obediencia irracional con respecto a su personalidad, institución o grupo social que son consideradas como fuente de la autoridad.

10. Valores Universales:

El número de definidoras proporcionadas para este rasgo fue mayor en el caso de los hombres y la distancia entre cada una de ellas fue más grande en comparación a la presentada por las mujeres, es decir, las mujeres dieron un porcentaje más alto (DSC) a las primeras palabras dadas, decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaron diferentes porcentajes (DSC) a lo largo del listado para después decrementar paulatinamente. Como menciona Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico difiere entre un género y otro, ya que el significado psicológico es un código representacional del universo y la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

Las 20 definidoras dadas tanto por hombres y mujeres tienen una CA positiva, por lo tanto la red total para el rasgo de valores universales posee en su totalidad una carga positiva.

En resumen se puede afirmar que tanto la red total, hombres como mujeres concuerdan que los valores más importantes son: Honestidad, Amor, Familia, Respeto, Amistad, Libertad, Sinceridad, Lealtad, Justicia, Tolerancia, Honradez, Igualdad y Bondad.

De acuerdo a anteriores investigaciones el significado de valor se ha ido ampliando a través de los siglos, a partir de una estructura orgánica y física se ha trasplantado al ámbito psicológico, al ético, social, económico, artístico, etc. Los valores son productos de cambio y transformaciones a lo largo de la historia, surgen con un especial significado y cambia o desaparece en distintas épocas (Kras, 1990).

Descubrir los valores preexistentes, identificarlos y favorecerlos para que afloren a la superficie para que ejerzan una sana influencia social es una tarea del líder (Rodríguez, 1988). Es un reto ligar al liderazgo carismático con una serie de valores- honestidad, amor, familia – para que sirvan de guía en la dirección de sus seguidores

De acuerdo con la teoría, expuesta en el capítulo de Liderazgo, acerca de los líderes mexicanos y sus valores, decíamos que la familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo., dentro de ésta al niño se le protege, aprecia y ama, el tiempo recreativo normalmente lo pasa con toda la familia reunida y hasta con la familia extendida, lo cual se reflejara en cada aspecto de su vida. De acuerdo a los resultados que se obtuvieron en esta investigación se confirma que, tanto hombres como mujeres dan mayor importancia al amor y a la familia que al trabajo y a la responsabilidad.



Anteriormente se hizo un análisis individual de cada rasgo identificado como parte de la conducta del liderazgo carismático, a continuación se dará una conclusión general de todos los rasgos revisados.

Se confirmó que en los rasgos seleccionados de acuerdo a los artículos “Personality and Charismatic Leadership” y “Charismatic Leaders and destructiveness: and Historiometric Study” escritos por House y Howell (1992) y O’Connor et al.(1995) respectivamente, el número de palabras proporcionadas para cada uno de los rasgos fue mayor en el caso de los hombres, excepto en la red de Valores Universales. Sin embargo, las mujeres en general asignaron pesos semánticos más altos a las primeras palabras dadas decrementando rápidamente su valor; en el caso de los hombres, asignaban valores más pequeños a las primeras palabras manteniendo estables sus pesos semánticos. De acuerdo con Szalay y Bryson (1974) las diferencias presentadas en los resultados confirman que el significado psicológico no solo difieren de país en país, de la raza o de la sociedad, incluso difieren entre un género y otro, como es en este caso. De acuerdo a estos autores, esto sucede por que el significado es un código representacional del universo y de la cultura en donde el individuo crece, interactúa y se desenvuelve con otros.

De acuerdo a los datos obtenidos a través del análisis de las redes semánticas naturales (RSN) se encontró que las mujeres asignaron cargas más negativas a todos los rasgos al contrario de los hombres, quienes resultaron dar definidoras más positivas. Según Eva Kras (1990), las mujeres que por largo tiempo han estado sometidas a la autoridad y relegadas a las funciones domésticas comienzan una nueva etapa en donde se manifiestan enérgicamente en contra del control excesivo y el maltrato de cualquier índole. En el caso de los hombres, están más familiarizados con el uso de tácticas de influencia y el uso del poder.

Las redes totales para los rasgos Incertidumbre de Resultados, Autorregulación (1) y Autorregulación (2), Asertividad Pro social y Valores Universales poseen en su totalidad una CA positiva. Lo que indica que las personas relacionan estas conductas con conductas benéficas y productivas. Mientras los rasgos de Necesidad de poder, Objetos de creencia, Temas de vida negativos, Narcisismo, Miedo y Autoritarismo poseen en su totalidad una CA negativa. Lo que indica que las personas atribuyen características perjudiciales a los líderes que presentan estos rasgos, definiéndolos como inseguros, egoístas y manipuladores.

De acuerdo a la revisión bibliográfica y a los resultados obtenidos los rasgos que se asocian al comportamiento del liderazgo carismático personalizado (LCP) son: Miedo, Necesidad de Poder, Objetos de creencia, Narcisismo, Temas de vida negativos y Autoritarismo. Existiendo una diferencia en los resultados entre las investigaciones hechas por House y Howell (1992) y O’ Connor (1995) , en las cuales el rasgo de Incertidumbre de resultados obtiene una carga negativa a diferencia de los resultados obtenidos en esta investigación, cuya carga afectiva fue positiva; esto se explica ya que el tipo de instrumento y la población en la que se aplicó tiene diferentes características.



Aquellos rasgos que se asocian con el liderazgo carismático socializado (LCS) son: Necesidad de poder, Autorregulación (1) y Autorregulación (2), Asertividad Prosocial y Valores universales.

Los rasgos en los que se identificó la palabra *líder* fueron: Necesidad de poder, Temas de vida negativos, Narcisismo, Autoritarismo, Autorregulación 1 y Asertividad Pro social, esto es, los sujetos lo relacionaron directamente con características del liderazgo.

El *liderazgo carismático* hace hincapié "en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación". El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que "transforma" al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses (Sanz, 2003). Si no es así, el líder puede aparecer ante sus seguidores como una persona insegura, temerosa, egoísta y prepotente.

Durante muchos años se ha estudiado el fenómeno del liderazgo dando numerosas teorías y nuevas formas de abordarlo entonces, ¿por qué estudiar al liderazgo carismático? y ¿por qué estudiarlo con población mexicana? Lo que requiere la economía mexicana es la constitución de un modelo de relaciones laborales que contemple la especificidad de nuestra cultura, así como las variantes que impone la crisis económica y política que hoy nos hace reflexionar sobre los modelos que hemos seguido. Se requiere fundar un nuevo pacto laboral cifrado en nuevos valores que garanticen el reconocimiento de ambas partes, de manera que el compromiso adquirido tanto por empleadores como trabajadores permitan avanzar en la construcción de organizaciones que resuelvan los laberintos del nuevo orden internacional.

¿Qué utilidad tiene atiborrar al trabajador con información de equipos de trabajo y cambio organizacional si al regresar a su puesto cotejará que lo aprendido contra su propia realidad y procederá a guardar las herramientas recién adquiridas en lo más profundo de su escritorio? ¿por qué una empresa se empeña en invertir dinero, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de habilidades y capacidades, cuando el estilo de liderazgo que auspicia no es congruente con los valores que tanto dinero le cuesta inculcar a los trabajadores? (Islas Espiricueto, 2000).

En muchas empresas de clase mundial desde hace tiempo se sabe que mejora continua, la tecnología de punta y los métodos y procedimientos novedosos no son estrategias suficientemente buenas para sobrevivir, porque a menudo requieren cambios dramáticos y revolucionarios que sólo podrán ser gestados y dirigidos por líderes que magneticen la atención de sus seguidores, que los involucre emocionalmente así como les de una nueva visión.

Todo el esfuerzo encaminado a pulir y desarrollar el talento económico- financiero-administrativo del candidato es inútil si no se tiene un instrumento capaz de detectar las características y de establecer los perfiles de las personas que dirigirán a un grupo de personas.



El liderazgo Carismático es quizá el más apropiado cuando la organización necesita de involucrar afectivamente a sus empleados , cuando requiera de un estilo de dirección más visionaria y menos tradicionalista. Sin embargo, como en cualquier estilo de liderazgo existen limitaciones, debido a que los efectos de los líderes son más emocionales que racionales, los seguidores de esos líderes quizá sean tan entusiastas que no perciban las condiciones que rodean al líder. En el peor de los casos manipulan a sus seguidores y crean visiones para el engrandecimiento propio, aun que también para el beneficio de los demás.

También esos líderes quizá carezcan de seguidores capaces de comunicarse objetivamente, enumerando los errores y las limitaciones de la dirección. Por último, algunos líderes carismáticos han sido famosos y siguen siendo por su estilo de administración Autocrática. No solo en la política se presenta esto , también esta presente en la religión y en las empresas. Se tienen que considerar estas limitaciones pero también hay que admitir que muchas otras organizaciones necesitan un nuevo estilo de liderazgo.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ANEXO

TESIS
SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DEL LIDERAZGO
CARISMÁTICO



9) Persona que ve al mundo de manera negativa es:

10) Una persona autoritaria es:

11) Proporciona cinco valores que consideres universales (Ej. Amor, familia, democracia, etc.):

Datos demográficos:

Sexo: M () F ()

Edad: _____ años.

Escolaridad:

- () Bachillerato
() Licenciatura
() Posgrado

Puesto:

- () Operativo
() Ejecutivo
() Directivo

¡Gracias por su
cooperación!

Instrucciones:

A continuación se le presentará una serie de frases que tendrá que definir mediante el uso de cinco palabras sueltas que considere están relacionadas con estas. Una vez que escribió las palabras, ordene en relación, importancia o cercanía que considere tienen con la palabra estímulo; dándole el #1 a la palabra más cercana, #2 a la que le sigue en importancia, y así sucesivamente hasta terminar con el #5.
Ejemplo:

Manzana

Roja	(1)
Fruta	(3)
Arbol	(5)
Jugo	(2)
Rica	(4)

1) Una persona que cree que el futuro es incierto y cambiante es:

3) Una persona que trata de controlar a los demás mediante promesas, amenazas, recompensas o persuasión es:

5) Una persona que utiliza a los demás como instrumentos para lograr sus fines es:

7) Una persona que tiene fantasías de éxito ilimitado, brillantez, belleza, prestigio y superioridad es considerada como:

2) Una persona que tiene la necesidad de protegerse a sí misma de algún riesgo real o imaginario es:

4) Una persona que es hábil para comportarse de manera apropiada frente a otras personas es:

6) Una persona que conoce sus propias debilidades es:

8) Una persona que es reconocida como agradable, y que también es el centro de un grupo es:



Referencias

- Anderson y Bower H. (1977). Memoria Asociativa (1a. edición). México: Limusa.
- Antaki, Ikram (2000). El Manual del Ciudadano Contemporáneo. México: Renovación.
- Baddeley, A. (1983). Psicología de la Memoria. Colección Universitaria. Madrid: Debate.
- Blake, R. R. y Mounton, S. J. (1980). El nuevo Grid Gerencial. México: Diana.
- Bleger, J. (1980). Temas de la Psicología. Grupos. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Browne, C. G. y Cohn, T. S. (1958). El Estudio del Liderazgo. Buenos Aires: Paidós.
- Calderón Ramírez, Jorge (1995) . Calidad Productividad en la Hotelería. México: Editorial Calidad Integral, Centro de Capacitación S. C.
- Campbell, R. J., Seesa, V. L. y Taylor, J. (1995) Choosing top Leader: Learning to do Better. Greensboro, N.C. Center for creative Leadership.
- Carrillo, J. E. D. (2003). Organizaciones, Poder Y Democracia. Colombia: Free Press.
- Cartwright, Dorwin y Zander, A. (1971). "El poder y la influencia en los grupos". México : Trillas.
- Cartwright, D. y Zander, A. (1968). Dinámica de grupos. México: Trillas.
- Casares Arrangoiz, D. (1994). Liderazgo. Capacidad para dirigir. México: FCE.
- Cherulnik, P., Donley, K., Wiewel, T. y Molinero, S. (2001). Charismais contagiuos: The effect of leaders Charisma on observers Affect . Journal of Applied Social psychology 31,10, pp.2149-2159.
- Cisneros, Dillanes M. E. y Medina, Salgado, C. (2001). Liderazgo de sincronicidad: piedra angular de una nueva gerencia. Revista Gestión y Estrategia. Edición en Internet.
- Collier, G., Minton, H.L. y Reynolds, G. (1996). Escenarios y tendencias de la Psicología Social . Madrid: Tecnos.
- Daft y Steer (1992). Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa.
- Davis, K. (1986). El comportamiento Humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional (sexta edición) México: Mc Graw Hill.
- Druker, Peter (1992). La nueva sociedad de las organizaciones (G. González, trad.). México: UAM-A.
- Dudikoff, " Elementos de Psicología " , México D. F.,1994.
- Espinosa, Infante E. y Pérez, Calderón R. "Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas", en Revista Gestión y Estrategia. (6), julio-diciembre de 1994.
- Espinosa, Infante, E. y Pérez Calderón, R. "Liderazgo y valores culturales en México", Revista Gestión y Estrategia (16), julio-diciembre de 2001.
- Fiedler, F. (1967) "A theory of leadership effectiveness". New York: Mc Graw Hill.
- Fiedler, F. (1985). Liderazgo y administración efectiva. México: Trillas.



- Figueroa, Jesús, F., González, Esther, G., Solís y Víctor, M. (1981). Una aproximación al problema del significado: las redes semánticas. Revista Latinoamericana de Psicología. 13. (3), 447-458.
- French, P.R.J. y Raven, B. (1971). Bases del poder Social, Dinámica de grupos. México: Trillas. (Trabajo original publicado en 1959).
- Freud, Sigmund (1984). Psicología de las masas, en Obras completas. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Gardner, W.J. (1991). *El liderazgo*. Argentina: Grupo editorial Latinoamericano.
- Grez, Vernon (1975). Psicología Básica. México: Continental.
- Guil Bozal, A. (1996). "Psicología de la educación". En J.M. León, S. Barriga, T. Delgado y B. González. Psicología Social: una guía para el estudio. Sevilla: Kronos.
- Guillén, G., Carlos (1999). Psicología del trabajo para las Relaciones Laborales. España: McGraw Hill.
- Gutiérrez, R. (1989). La psicología social en la vida de las organizaciones. Revista bibliográfica Trillas, Año VI, No. 29, Dic-Ene 1988.
- Hersey P. y Blanchard K. (1988). Management of organizational behavior. México: Prentice hall.
- Hersey y Blanchard (1982). La Administración Efectiva. México: Trillas.
- Hogan, R., Curphy, G.J. (1994). «What we know about leadership». American Psychologist 49, 6, pp.493-504.
- House, R.J. y Baetz, L.M. (1979), en Administración. (1999) Cáp.17. México: Prentice Hall.
- House, R.J., Spangler, W.D. y Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly 36, 364-396.
- Howell, J.M. y House R.J. (1992). Socialized and Personalized charisma: An essay on the bright and dark sides of leadership. Administrative Science Quarterly, (3) 31, pp.312-329.
- Ivancevich, M.J. y Mattenson, T.M. (1989). Estrés y trabajo. Una perspectiva Gerencial. México: Trillas.
- Jay, Anthony (1972). La dirección de Empresas y Maquiavelo. Barcelona: Destino.
- Jermier, J. (1993). Introducción-Charismatic Leadership: Neo-Weberian perspectives. Leadership Quarterly 4 (3/4), 217-233.
- Knickerbocker, W. (1990). Dirección y Concepción de un líder. Inglaterra: Lecturas Selectas.
- Kras, Eva (1990). Cultura Gerencial. México-Estados Unidos. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Lippitt, R. y White, R. (1971). Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales sobre experiencias emocionales. México: Facultad de Psicología, U.N.A.M.



- López-Zafra, E., Morales, F. (1999) «Niveles de análisis en el estudio de liderazgo carismático». Revista de Psicología Social, 14, 2-3, pp. 181-197.
- Lynons, Jonh. (1980). Semántica. España: Teide.
- Lynons, Jonh. (1995). Semántica Lingüística: una Introducción. España: Paidós Ibérica.
- Maquiavelo, Nicolás (1971). *El príncipe*. (Colección Sepan Cuántos Num. 152). México: Porrúa.
- Mayo, E. (1933, trad. Española: 1959). Problemas humanos de la civilización industrial. Buenos Aires: Paidós.
- McClelland, D.C. (1975). Power: the inner experience. New York: Irvington.
- McClelland, D.C. (1985). How motives, skills and values determine what people do. American Psychologist, 40, 812-825.
- Michel, G. (1974). Ecología de la organización. (segunda edición). México: Trillas.
- Morales, J. F. y Huici, C. (1994). Procesos Grupales. En Morales y otros. Psicología Social. Madrid: McGraw-Hill.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización. México: Alfa omega
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T. y Gessner, T. (1995). Charismatic Leaders and destructiveness: An historiometric Study. Leadership Quarterly 6, 4, pp. 529-555.
- Ogden, C.K., Richards, I.A. (1923/1984). El significado del significado. Una investigación acerca de la influencia del lenguaje sobre el pensamiento y de las ciencias simbólicas. España: Paidós Studio Básica.
- Osgood, C.E., Suci, G.J., Tannenbaum, P.H. (1976). La medida del significado. Madrid: Gredos.
- Parkinson, G.H.R. (1976). La teoría del significado. España: Breviarios del FCE.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996). "El trabajo como fenómeno psicosocial". En J. M. Peiró y F. Prieto (eds.). Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid: Síntesis.
- Reyes Lagunes, I. (1993). Las Redes Semánticas Naturales, su conceptualización y su utilización en la construcción de instrumentos. Revista de Psicología Social y Personalidad, Vol. IX, No. 1, 1993, 81-97.
- Robbins, S.P. (1988). *Administración, teoría y práctica*. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. (1987). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, E. (1988). Liderazgo, desarrollo de habilidades directivas. Segunda edición. México: Manual Moderno.
- Ruiz-Vargas, J.M. (1991). Psicología de la memoria. España: Alianza.
- Sampieri, H. R., Collado, F. C. y Lucio, B. P. (1998). Metodología de la Investigación. Segunda edición. México: McGraw Hill.
- Sanz, A. (2003). Liderazgo Carismático. México.
- Schaff, A. (1962). Introducción a la semántica. México: FCE.
- Shein, E. H., (1992). Psicología de la Organización. (3ª edición) México: Prentice Hall.



-
- Shultz, D.P (1989). *Psicología Industrial*. México: Interamericana.
 - Szalay, L.B. y Bryson, J.A. (1974). Psychological Meaning: Comparative analyses and theoretical implications. *Journal of Personality and Social Psychology*. 30, 6, 860-870.
 - Tannenbaum, I., Weschler y Masarik, F., (1961). *Liderazgo y organización: Introducción a la ciencia del comportamiento*. Buenos Aires: Troquel.
 - Tannenbaum, I., Weschler y Masarik, F., (1970). *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
 - Taylor, F. W. (1898). *Administración*. (cap. 2). Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, Jr. D.R. (1996). México: Prentice Hall.
 - Ullman, S. (1978). *Semántica. Introducción a la ciencia del significado* (segunda edición). Madrid: Biblioteca Cultural e historia.
 - Uribe Prado, F. (2001). *Liderazgo Carismático: Maquiavelismo y efectividad*. *Administrare Hoy*. IX, 106, pp.67-70.
 - Váldez, M.J.L. (1998). *Las redes semánticas naturales usos y aplicaciones en psicología social*. México: UAEM.
 - Vidrio, Rodríguez, F. (2002) *Hacia Nuevas Formas De Liderazgo* Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco
 - Weber, Max (1979). *Economía y Sociedad*. México: FCE.
 - Weber, Max. (1984). *Economía y Sociedad*. México: FCE.
 - Winter, D. (1973). *The power motive*. New York: Free Press.
 - Winter, D. (1987). Leader appeal, leader performance, and the motives profile of leaders and followers: A study of American presidents and elections. *Journal of Personality and Social Psychology* 52, 96-202.
 - Yorges, S., Weiss, H. y Strckland, O. (1999). The effect of Outcomes on influence, Attributions and Perceptions of charisma. *Journal of applied Psychology* 84, (3), pp.428-436.