

## UNIDAD 4

# LAS RELACIONES Y EL LIDERAZGO

### 4.1 RELACIONES DIÁDICAS, SEGUIDORES Y DELEGACIÓN.

Es muy importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones por parte del líder, pero también la figura del seguidor tiene una importancia relevante en este tipo de relación, ya que no todos los seguidores son iguales, ni se comportan de la misma forma. La relación líder-seguidor en el liderazgo está marcada por la interacción que surgen entre ambos, puede suponerse que esta es igual para todos los seguidores, más sin embargo las relaciones denominadas diádicas señalan el comportamiento del líder en las relaciones tanto interpersonales como intergrupales.

La teoría diádica o también conocido como liderazgo individualizado, es un enfoque del liderazgo que pretende explicar el por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores. Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores.

**Por tanto, es necesario clarificar tres conceptos:**

**Díada:** es la relación que surge entre un líder y un seguidor.

**Diádica:** se refiere a la relación entre el líder y cada uno de los seguidores en un departamento o unidad de trabajo.

**Relación diádica:** establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.

Teoría de la vinculación diádica vertical La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre el líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores (Lussier y Achua, 2005, p.222).

Teoría del intercambio entre líder y miembro También conocida como ILM, es la segunda etapa, propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratara a cada seguidor.

Según Amorós (p153) La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal. Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

La condición del seguidor El liderazgo utiliza la influencia sobre sus seguidores para alcanzar un fin determinado. Chiavenato (2004; p.449) define a la influencia: Influencia es una transacción entre

personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra.

De igual manera es necesario definir al Seguidor: alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona. La anterior definición proporciona idea que los seguidores de manera general son figuras pasivas en las relaciones entre el líder y ellos mismos. Reflexionando en relación a cualquier estructura organizacional todos los miembros incluyendo a los líderes es un seguidor, lo anterior lo podemos interpretar que el líder se convierte en un seguidor de su jefe inmediato, por ello el seguidor adquiere una función activa.

La esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, o sea intercambio recíproco de influencia. "Los seguidores competentes confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o equipo de cualquier líder se desempeñe de manera efectiva, en lugar de la función conformista y pasiva que se ha asignado a los seguidores" (Daft, 2006, p. 262).

Los estilos de seguidores Las investigaciones sobre los seguidores realizadas por Robert E. Kelly dieron como resultado 5 tipos de seguidores (Daft, 2006, P.263 y 264), como a continuación se podrán observar en la siguiente esquematización.

#### **Los estilos se clasifican en dos dimensiones:**

- La primera es una cualidad de un pensamiento crítico independiente versus una deficiencia de un pensamiento acrítico dependiente.
- La segunda dimensión es relativa al comportamiento activo / pasivo.

(Daft,2006, p.264).

Conforme a la tabla anterior el grado en que se posea un pensamiento crítico e independiente, acrítico y dependiente, sea activo o pasivo determinara si es un seguidor: alineado, conformista, sobreviviente, pragmático o eficaz.

I. Seguidor alineado. Es un individuo pasivo, pero independiente y crítico, se trata de alguien que se siente engañado, o que considera que la organización no reconoce sus virtudes en el trabajo y no participa en el desarrollo de los problemas o deficiencias de la organización.

II. Seguidor pasivo. No manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa, estos sujetos esperan que el líder piense por ellos y no trabajan con entusiasmo y solo realizan las actividades que se les pide y deben estar sujetos a una supervisión constante.

III. Seguidor conformista. Participa es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto en otras palabras son sujetos que dicen "sí señor", en las organizaciones

IV. Seguidor eficaz. Es un individuo que es al mismo tiempo independiente y crítico, es muy activo en su grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio, situación que los puede llevar a riesgo o conflicto incluso con sus líderes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, son competentes y asumen tanto sus fortalezas como debilidades. v. Seguidor sobreviviente pragmático.

Es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo, casi siempre son partidarios “del término medio”, como resulta difícil discernir dónde radican los problemas, presentan una imagen ambigua de matices tanto positivos como negativos. Directrices para un seguidor eficaz Partiremos de la premisa que, para lograr un liderazgo efectivo, es necesario que muchas de las cualidades que son deseables en un líder son las mismas que debe tener un seguidor eficaz.

Por tanto, las directrices para ser un seguidor eficaz y diferenciar a los seguidores de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal son:

I. Ofrecer apoyo: un buen seguidor busca la manera de ofrecer soporte y alentar a un líder que encuentra resistencia al introducir el cambio en la organización.

II. Tomar iniciativa: hacer lo que sea necesario lo cual comprende trabajar más allá de las obligaciones que le tienen asignadas.

III. Realizar funciones de asesoría y coaching: para apoyar al líder cuando este sea nuevo en su función o no tenga experiencia.

IV. Plantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario: en los problemas potenciales que se presenten el seguidor pueda ayudar a enfrentar al líder dichas dificultades o inquietudes.

V. Busque y aliente una retroalimentación: los seguidores pueden desempeñar un papel constructivo en la evaluación que el líder hace de ellos.

VI. Aclare cuál es su función: cuando sea imprecisa la función o exista incertidumbre sobre su puesto se debe aclarar con el líder. El líder tiene la responsabilidad, de comunicar con total claridad, lo que él espera de sus seguidores. Liderazgo y negociación

VII. Muestre aprecio: a cualquiera, incluido el líder, como parte de la retroalimentación cuando hace algo que sea benéfico hacia los demás.

VIII. Mantenga informado al líder: la información que les brindan sus seguidores es de vital importancia para el líder, la información debe ser precisa y oportuna para que el líder tome buenas decisiones y tenga un panorama completo de cómo están las cosas en la organización.

IX. No permita una influencia inapropiada: el líder no podrá influir de manera inconveniente o ventajosa para fines particulares al seguidor, este tiene el derecho de rechazar categóricamente esta situación. (Lussier y Achua, 2005, p.237)

Lo ideal para las organizaciones es ser un líder y seguidor proactivo, en donde ambos alcancen objetivos comunes y una visión compartida, más que sujetarse a una visión de líder, ser parte de ella y contribuir asumiendo la responsabilidad de su trabajo, tomar la iniciativa para resolver problemas y cuestionar a los líderes cuando piensan que están equivocados.

## **4.2 LIDERAZGO TRANSCULTURAL**

La cultura y el liderazgo son dos conceptos importantes para la Psicología Social. Durante la última década numerosos autores han reconocido la influencia que tienen los factores culturales sobre los procesos psicológicos, psicosociales y organizacionales, así como la importancia de

realizar comparaciones transculturales que permitan la validación de las teorías formuladas desde una perspectiva fundamentalmente norteamericana (Himmelweit y Gaskell, 1990; Markus y cols., 1996; Fiske y cols., 1998; Smith y Bond, 1993, 1998 y Moghaddam, 1998).

En nuestro país, la edición de este número especial del Boletín de Psicología también constituye una clara muestra de este interés plenamente justificado en un mundo como el actual en el que, por diversas razones, (globalización, inmigración, etc.) los contactos interculturales son cada vez más frecuentes. Fernando Molero Alonso es Profesor Titular de Psicología Social en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid). Existen diversas definiciones de cultura que varían según la perspectiva de los diferentes autores. Sin embargo, todas ellas vienen a señalar que la cultura está constituida por un conjunto de creencias, actitudes, valores y prácticas compartidas por un grupo de individuos que tienen una historia común y participan de una estructura social.

La cultura tiene aspectos denotativos (creencias) que señalan cómo son las cosas, aspectos connotativos (actitudes, normas y valores) que señalan cómo las cosas deberían ser y aspectos pragmáticos que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas (para una revisión actualizada del concepto de cultura, desde la perspectiva de la Psicología Social, véase Páez y González, 2000). Por su parte el liderazgo es uno de los procesos psicosociales que, desde los experimentos pioneros de Lewin y cols. (1939) ha venido despertando un interés continuo entre los psicólogos sociales y organizacionales. Este interés obedece tanto a aspectos teóricos como prácticos. En el plano teórico estudiar cómo y porqué determinados individuos (los líderes) ejercen más influencia que otros dentro de un grupo (Morales, Navas y Molero, 1996) resulta importante para una disciplina como la Psicología Social que estudia la determinación mutua entre mente (o individuo) y sociedad (Turner, 1994).

En un plano más aplicado, para cualquier organización resulta muy importante conocer y fomentar aquellas conductas o características que definen a un líder eficaz. La mayoría de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos años han sido realizadas desde esta última perspectiva (Yukl, 1994). Las relaciones entre cultura y liderazgo pueden contemplarse desde múltiples perspectivas y niveles. Así podríamos hablar, entre otras, de la existencia de culturas transnacionales (las compartidas por los miembros de diferentes países), culturas nacionales (las que comparten los miembros de un mismo país), culturas subnacionales (las que son compartidas por diferentes grupos dentro de un país), culturas organizacionales (las compartidas por los miembros de una determinada organización) y culturas suborganizacionales (las compartidas por los miembros de un departamento o unidad dentro de una organización).

Cabe preguntarse si nos encontramos ante el mismo fenómeno en todos los niveles o, por el contrario, bajo la palabra cultura, se ocultan significados diferentes según el nivel al que la estemos abordando. En este sentido Schein (1985 p. 50) opina que la cultura es inherente a cualquier grupo humano y contribuye a resolver una serie de problemas externos (adaptación al medio) e internos (funcionamiento coordinado) que todos los grupos deben afrontar. A nuestro juicio determinar las diferencias entre el concepto de cultura a los diferentes niveles es algo que debe resolverse, en última instancia, de manera empírica.

Por otro lado, también podemos considerar que la cultura determina el tipo de liderazgo que surge en una determinada sociedad o podemos considerar lo contrario. En el primer caso la realización de

comparaciones transculturales y/o transorganizacionales ayudaría a determinar tanto las características del liderazgo como su efectividad dentro de un determinado contexto.

Esta ha sido la línea seguida por la mayor parte de los investigadores en los últimos años (Bass, 1990; Triandis, 1994 o Smith y Bond, 1998).

Sin embargo, a juicio de otros autores, el liderazgo no debe ser considerado simplemente como una variable dependiente de los aspectos culturales. Así, Schein (1985, p.2) señala que “cultura y liderazgo... son dos caras de la misma moneda existiendo de hecho la posibilidad -poco enfatizada en las investigaciones sobre liderazgo- de que la única cosa realmente importante que los líderes hacen sea la creación y el manejo de las culturas”. En consecuencia, a la hora de tratar las relaciones entre cultura y liderazgo (o viceversa) resulta muy importante tener en cuenta el plano o nivel en el que estamos examinando la cultura (transnacional, nacional, su nacional, organizacional o su organizacional) y si la consideramos como variable independiente o dependiente con respecto al liderazgo. En el presente artículo pasaremos revista a algunas de estas cuestiones principalmente desde el punto de vista de la Psicología Social.

### **LA INFLUENCIA DE LA CULTURA SOBRE EL LIDERAZGO.**

Aunque la mayoría de los autores reconocen que el liderazgo es un fenómeno universal (Bass, 1990 p. 4), también reconocen que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan a las conductas del líder, a sus metas, a las estrategias de las organizaciones (Bass, 1990, p. 772) y obviamente también a la percepción que los seguidores de dichos líderes tienen acerca de ellos. Para determinar qué aspectos del liderazgo son universales y cuáles están influidos por la cultura la estrategia más utilizada es la que Fiske y cols. (1998 p. 945) denominan estrategia de “tipologías y dimensiones”.

Mediante esta forma de investigar se busca descubrir una serie de rasgos o dimensiones básicas que puedan encontrarse en todas, o la mayoría de, las culturas. Posteriormente estas dimensiones pueden utilizarse para describir a una determinada cultura y para realizar comparaciones entre ellas, tanto en estas dimensiones básicas como en cualquier variable psicológica o psicosocial que se desee examinar. En el caso del liderazgo las diferencias en las dimensiones culturales “básicas” pueden hacer que un estilo de liderazgo sea eficaz en una determinada cultura y poco eficaz en otra. El famoso estudio de Hofstede (1980, 1991) es un ejemplo típico de esta estrategia. Hofstede (1991 p. 5) define la cultura como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros”.

Utilizando una muestra de más de 117.000 empleados de una gran empresa multinacional (I.B.M.) en 66 países este autor encontró, de forma empírica, y utilizando el país como unidad de análisis, cuatro dimensiones básicas de variación cultural (alta vs. baja distancia de poder; masculinidad vs. femineidad; individualismo vs. colectivismo y alta vs. baja evitación de incertidumbre) y a través de ellas pudo clasificar a los diferentes países que participaron en el estudio. Estas dimensiones parecen responder a una serie de dilemas psicosociales de relevancia universal que ya habían sido identificados antes por otros autores, aunque de manera solamente teórica. Así, por ejemplo, Inkeles y Levinson (1969) hablan de una serie de cuestiones que afectan a todas las culturas como serían:

a) la relación con la autoridad;

b) la concepción del yo, concretamente la relación entre el individuo y la sociedad y el concepto que los individuos tienen de la masculinidad y la feminidad y

c) la forma de manejar los conflictos que incluye el control de la agresión y la expresión vs. inhibición de las emociones (Arrindell y cols. 1997).

Como vemos estos “dilemas” universales se corresponden estrechamente con las dimensiones encontradas por Hofstede. Los trabajos de este autor, aunque no exentos de críticas sobre todo de carácter metodológico, (Hofstede, 1998 p. 481), son, sin duda, los que mayor repercusión han alcanzado en los últimos años dentro de la Psicología transcultural (Smith y Bond, 1993 p. 50). Por esta razón utilizaremos las dimensiones por él propuestas para hacer un repaso del liderazgo a través de las diferentes culturas (en el plano nacional).

### **CULTURA NACIONAL Y LIDERAZGO**

Asumir que los habitantes de una determinada nación (es decir, las personas que tienen el mismo pasaporte) comparten una misma cultura es cuestionable porque dentro de una misma nación pueden existir grupos sociales, étnicos o religiosos con subculturas diferentes. Sin embargo, en las investigaciones, se ha tendido, por lo general, a equiparar nación y cultura debido, por una parte, a que los habitantes de una nación suelen estar expuestos a una serie de estímulos comunes (lenguaje, medios de comunicación, sistema educativo y político, etc.) y, por otra parte, a que la mayoría de estadísticas sociodemográficas reflejan datos nacionales lo que hace más fáciles las investigaciones que toman la nación como unidad de análisis. Probablemente por estas razones Hofstede considera la nación como unidad de análisis en su investigación transcultural. A continuación, vamos a ir examinando cada una de estas dimensiones poniéndola en relación con el liderazgo. Una vez realizado esto revisaremos la evidencia empírica disponible. No obstante, conviene señalar que no todas las reflexiones que expondremos a continuación (tomadas en su mayoría de Hofstede, 1991) han sido contrastadas, hasta el momento, empíricamente.

### **DISTANCIA DE PODER Y LIDERAZGO**

Por distancia de poder podemos entender el grado en el cual los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones dentro de un determinado país esperan y aceptan que el poder esté distribuido de manera desigual. En los países con baja distancia de poder es normal que las decisiones se tomen de forma consensuada y los subordinados se sienten en libertad para expresar su opinión, aunque en ocasiones pueda contradecir a la de su jefe. Esto sería difícilmente concebible en un país con una alta distancia de poder. En dichos países los roles están claramente diferenciados y esta diferencia se expresa, además, a través de símbolos que demuestran claramente el estatus de cada uno.

Los subordinados pueden responder aceptando este estado de cosas o rechazándolo por completo. Esta relación ambivalente con la autoridad llevaría a predecir la existencia de una mayor violencia política interna en países con alta distancia de poder (Hofstede, 1991 p. 38).

En la clasificación de Hofstede destacan como países con alta distancia de poder algunos países latinoamericanos (Guatemala, Panamá, México, Venezuela, Ecuador etc.), asiáticos (Malasia, Filipinas, Indonesia) y también los países árabes. Por contra los países nórdicos (Dinamarca, Suecia,

Noruega y Finlandia) así como los Estados Unidos, Canadá y Australia serían países con baja distancia de poder. España se ubicaría en posiciones intermedias (puesto 31 sobre 53).

La alta o baja distancia de poder se adquiriría a través de la socialización, primeramente, en la familia, después en la escuela y se reflejaría posteriormente en las relaciones laborales y también finalmente, de forma global, en el sistema social y político de una determinada sociedad. En un estudio reciente (Rotondo y cols. 1997) se comprueba que, en Rusia y China, que no fueron incluidas en el estudio inicial de Hofstede, también existe una alta distancia de poder.

Como podemos ver, esta dimensión está muy relacionada con el liderazgo ya que se refiere a la forma de percibir y comportarse hacia las figuras de autoridad. Cabe suponer que un líder educado en una sociedad con una alta distancia de poder despertaría rechazo por sus métodos autoritarios en una sociedad con baja distancia de poder. Por el contrario, no marcar las diferencias adecuadas con la gente bajo su mando sería visto como una señal de debilidad en un país con alta distancia de poder.

### **INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO Y LIDERAZGO**

De las cuatro dimensiones propuestas por Hofstede ha sido, sin duda, la dimensión "individualismo-colectivismo" (en adelante I-C) la que mayor interés ha despertado entre los psicólogos sociales y organizacionales. El gran número de estudios realizados dentro y entre diversas culturas y organizaciones hace que la década de los ochenta pueda ser denominada como la década del I-C (Kagitçibasi, 1994. Ver Bechtold et al., en este volumen). Según Kim y cols. (1994 pág. 2) el individualismo es propio de aquellas sociedades en las cuales los lazos entre las personas son débiles. En dichas sociedades se espera que cada cual se ocupe solamente de sí mismo y de su familia más inmediata. El colectivismo, la dimensión opuesta, es propio de sociedades en las cuales las personas, desde su nacimiento en adelante, están integradas en grupos fuertes y cohesionados que los protegen a lo largo de toda la vida pidiendo a cambio una lealtad incuestionable.

En esta definición se ponen de manifiesto dos aspectos importantes que durante un tiempo fueron asumidos por casi todos los investigadores:

- 1) que dentro de una misma sociedad apenas existen variaciones en esta dimensión y
- 2) que el I-C es una dimensión bipolar basada en la oposición o conflicto entre el individuo y el grupo.

Ambos presupuestos han sido cuestionados en los últimos años desde diferentes perspectivas (Morales y cols., 2000; Molero y cols., 1999). En el estudio de Hofstede, EEUU, Australia, Gran Bretaña, Canadá y Holanda se encuentran entre los países más individualistas y Guatemala, Ecuador, Panamá, Venezuela y Colombia entre los más colectivistas. España ocuparía un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo individualista (puesto 20 sobre 53). En relación con el liderazgo cabría esperar que, dentro de una cultura colectivista, en la que las relaciones entre los miembros del grupo son sumamente importantes, un líder centrado en la tarea tenga dificultades dado que, en dichas sociedades, relación y tarea están inextricablemente unidas.

También tendría problemas, aunque por razones opuestas, un líder centrado en la relación actuando en una sociedad individualista. Por otra parte, la dirección o liderazgo en una sociedad individualista es una dirección de individuos. Si hay incentivos o recompensas estos deben ligarse

al rendimiento personal. Por contra en una sociedad colectivista es aceptable que la dirección y/o los incentivos estén ligados al rendimiento grupal.

### **MASCULINIDAD/FEMINEIDAD Y LIDERAZGO**

La siguiente dimensión encontrada por Hofstede es la de masculinidad-feminidad. Se supone que en las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente definidos. Los hombres deben ser asertivos, duros y centrarse en el éxito material. Las mujeres se espera que sean modestas, tiernas e interesadas por la calidad de vida. En sociedades femeninas, por el contrario, ambos roles se solapan en gran medida. Países como Japón, Inglaterra y Alemania ocupan las primeras posiciones en masculinidad mientras que los países nórdicos (Suecia, Noruega, Holanda y Dinamarca) ocupan los últimos. España ocupa un lugar intermedio, aunque inclinado más bien hacia el polo femenino (puesto 38 sobre 53). En relación con el liderazgo Hofstede sostiene que las culturas masculinas y femeninas crean diferentes tipos de líderes ideales. Así, en las sociedades masculinas, el líder debe ser asertivo, decidido, agresivo y tomar las decisiones por sí mismo sin consultar al grupo.

Por el contrario, en las sociedades femeninas el líder ideal es menos visible, intuitivo más que racional y acostumbrado a buscar el consenso.

### **EVITACIÓN DE INCERTIDUMBRE Y LIDERAZGO**

La cuarta dimensión utilizada por Hofstede es de la “evitación de incertidumbre”. Esta dimensión puede definirse como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o por el miedo a situaciones desconocidas. En los países con alta evitación de incertidumbre existe una necesidad emocional por leyes y reglas que regulen la actuación en cada momento. Por contra en los países con baja evitación existe un gran rechazo hacia las reglas formales. Según la clasificación de Hofstede puntúan alto en esta dimensión algunos países latinos y sudamericanos como Portugal, Guatemala, Japón, Francia y España (puesto 10 sobre 53).

Por el contrario, tienden a puntuar bajo en esta dimensión los Estados Unidos, Gran Bretaña, así como algunos países del norte de Europa como Suecia y Dinamarca. Con respecto al liderazgo, es factible creer que en una cultura con alta evitación de incertidumbre se demande un líder directivo. En una cultura de este tipo se esperaría que el líder diga en cada momento lo que se debe hacer puesto que, en caso contrario, se generaría una gran ansiedad. Por el contrario, en los países con baja evitación de incertidumbre un liderazgo demasiado directivo despertaría una fuerte resistencia puesto que la gente espera participar en las decisiones y se siente proclive a asumir responsabilidades.

### **ALGUNAS INVESTIGACIONES EMPÍRICAS ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE Y EL LIDERAZGO**

La mayoría de las investigaciones empíricas realizadas desde esta perspectiva tratan de analizar el efecto que ejercen las variaciones transculturales en las dimensiones de Hofstede sobre otra serie de variables que son diferentes según los intereses particulares de cada investigador.

A continuación, mencionaremos algunos estudios que tratan específicamente de la influencia de dichas dimensiones sobre el liderazgo o aspectos estrechamente relacionados con él. Esta



revisión no pretende ser exhaustiva sino describir algunos ejemplos relevantes de las investigaciones realizadas en este terreno. Dorfman y cols. (1997) utilizando una muestra de 1600 directivos de 6 países americanos y asiáticos, elegidos por presentar variaciones en las dimensiones de Hofstede, encuentran que tres conductas de liderazgo (conductas de apoyo, recompensa contingente y carismática) producen efectos positivos en todos los países. Por el contrario, otras tres conductas (participación, directividad y castigo contingente) producen efectos diferentes según el país del que se trate. Por ejemplo, en los Estados Unidos por ser un país alto en individualismo, bajo en distancia de poder y evitación de incertidumbre y medio en masculinidad se predice que un liderazgo de apoyo, participativo, con recompensas y castigos contingentes y carismáticos producirá efectos positivos.

Por contra, el liderazgo directivo no producirá efectos significativos. Los resultados confirman esta hipótesis para todos los estilos con la excepción del liderazgo participativo que no demostró tener efectos relevantes. Hipótesis similares se van formulando para cada uno de los países intervinientes en el estudio resultando, en general, contrastadas. Por su parte, Smith y cols. (1998) utilizando una muestra de más de 3000 directivos pertenecientes a empresas públicas y privadas de 23 países diferentes encuentran que en las naciones colectivistas el desacuerdo dentro de un grupo de trabajo tiende a resolverse acudiendo a las reglas o normas establecidas. Por el contrario, en los países individualistas, los desacuerdos tienden a resolverse según la propia experiencia y entrenamiento de cada persona. Sin embargo, en contra de lo esperado, en los países colectivistas el número de desacuerdos dentro del grupo no era menor que el existente en los países individualistas.

Asimismo, se observó que en los países de baja distancia de poder se atendían en mayor medida las sugerencias de los subordinados a la hora de resolver los desacuerdos en un grupo de trabajo. Nasierowski y Mikula (1998) encuentran que los directivos polacos (n=83), comparados con los canadienses (n=83) son más altos en las dimensiones distancia de poder y evitación de incertidumbre, iguales en individualismo y puntúan ligeramente más alto en masculinidad. Ryan y cols. (1999) utilizando una muestra de 959 organizaciones en 20 países para investigar las variaciones internacionales en las prácticas de selección de personal, encontraron que, en países con alta distancia de poder, las entrevistas de selección tendían a ser realizadas por los directivos. Sin embargo, en contra de lo esperado, en algunos de estos países los empleados estaban también implicados en el proceso de selección. Van Oudenhoven y cols. (1998), con una muestra de 100 directivos pertenecientes a cinco países europeos, encuentran que, cuando existe un conflicto con un superior, los directivos en culturas con baja distancia de poder y/o femeninas tratan de resolverlos de forma constructiva requiriendo más información o expresando sus opiniones.

En contra de lo esperado la dimensión evitación de incertidumbre no estableció diferencias significativas a la hora de abordar el conflicto. Triandis (1994) y Smith y Bond (1998 p. 211 -218) también proporcionan ejemplos de estudios transculturales sobre liderazgo no centrados específicamente en las dimensiones de Hofstede. En general los estudios revisados demuestran que las dimensiones de Hofstede son útiles para realizar comparaciones transculturales y en bastantes ocasiones, aunque no en todas, los resultados coinciden con las hipótesis formuladas.

Resulta interesante observar que, aunque las dimensiones de Hofstede pretenden ser nacionales su influencia se estudia sobre una serie de variables muy concretas de carácter

organizacional (estilos de dirección, formas de manejar el conflicto dentro de una empresa, prácticas de selección de personal etc.).

Aunque su realización entraña mayor dificultad debería hacerse un esfuerzo por explorar empíricamente la relación de estas dimensiones con variables tomadas también a nivel nacional (por ejemplo, liderazgo político o manejo del conflicto dentro de una determinada sociedad).

Cabe suponer que, puesto que las organizaciones están inmersas en la cultura de un determinado país, los fenómenos que dentro de ellas se dan no difieran demasiado de las que se ocurren con carácter más general dentro de la misma cultura. Sin embargo, es esta una cuestión que convendría contrastar.

Por otra parte, desde el punto de la Psicología Social no resulta suficiente establecer la existencia de diferencias interculturales en una determinada variable, en nuestro caso el liderazgo, sino que es necesario también explorar a través de qué mecanismos psicológicos la cultura podría influir en el modo de desempeñar y/o aceptar un determinado tipo de liderazgo.

### **CÓMO LA CULTURA INFLUYE SOBRE EL LIDERAZGO: LOS PROTOTIPOS DE LIDERAZGO.**

Una de las posibles vías o mecanismos psicológicos de influencia de la cultura sobre el liderazgo es a través de la existencia de prototipos de liderazgo. Para los efectos que aquí perseguimos, un prototipo puede definirse como un “conjunto abstracto de características comúnmente asociadas con los miembros de una categoría, teniendo cada característica un peso asignado de acuerdo con el grado de asociación que tenga con la categoría” (Cantor, 1981 p. 27).

Por tanto, un prototipo de liderazgo estaría constituido por una serie de características que las personas (incluido el propio líder) piensan que un líder debe poseer. Cuanto mayor ajuste exista entre el posible líder y el prototipo será más probable que dicha persona sea percibida como líder (Gerstner y Day, 1994) y en consecuencia pueda ejercer influencia. Parece lógico suponer que los prototipos sean compartidos por los miembros de una determinada cultura y varíen entre unas culturas y otras (Lord y cols. 1986). Por tanto, una importante vía para relacionar cultura y liderazgo sería establecer los prototipos de liderazgo imperantes dentro de una determinada cultura. Esta es la línea seguida por Gerstner y Day (1994) y por Den Hartog y cols. (1999) en los dos estudios que a continuación describiremos brevemente.

Gerstner y Day (1994), utilizando una lista de 59 atributos de liderazgo organizacional, trataron de determinar hasta qué punto dichos atributos eran prototípicos para 142 sujetos provenientes de ocho países diferentes. Los resultados indican diferencias significativas en los rasgos que tenían prototipicalidad alta, media y baja en función del país de pertenencia del sujeto. Ello lleva a los autores a concluir que “el prototipo del líder organizacional varía sistemáticamente en función del país del que se trate” (p. 127). No obstante, hay ciertos rasgos que tienden a ser compartidos por distintos conjuntos de países. Por ejemplo, el rasgo “orientación a las metas” era visto como prototípico del líder organizacional en seis países (Alemania, Honduras, India, Taiwan, China y EEUU) y como no prototípico en dos (Francia y Japón). Por otra parte, la iniciativa era un rasgo prototípico del líder en los países occidentales (Francia, Alemania, Honduras, India y Estados Unidos) y lo mismo ocurría con la inteligencia en los países orientales (Taiwan, China y Japón). Den Hartog y cols. (1999) en un estudio denominado proyecto GLOBE, tratan de examinar las diferencias culturales en prototipos de liderazgo. Dicho estudio, realizado con 15.000 directivos de 60 países (entre ellos

España), trata de determinar qué características y atributos definen a un líder eficaz en las diferentes culturas. A partir del análisis de las respuestas dadas a una lista de atributos y conductas susceptibles de mejorar o dificultar la eficacia de un líder, encontraron seis factores de segundo orden que definen patrones de conducta o rasgos del líder en todos los países. Dichos factores son:

- 1) liderazgo carismático o basado en valores (que incluye conductas relacionadas con la inspiración, la visión y el auto sacrificio);
- 2) liderazgo orientado hacia el equipo (que incluye conductas como colaboración, integración y diplomacia);
- 3) liderazgo auto protector (que define a un líder centrado en sí mismo y consciente del estatus);
- 4) liderazgo participativo (que define a un líder democrático y con tendencia a delegar);
- 5) liderazgo humano (que define a un líder modesto y orientado hacia los demás) y
- 6) liderazgo autónomo (que define a un líder individualista e independiente).

Asimismo, se obtuvo una lista de 22 atributos de liderazgo considerados positivos y 8 negativos en todos los países estudiados.

Entre los atributos universalmente positivos podemos citar “ser justo”, “inteligente”, “diplomático”, “tener habilidades administrativas”, “ser capaz de motivar y comunicar” y “ser un negociador eficaz”.

Entre los atributos considerados universalmente negativos podemos citar “ser despiadado”, “asocial”, “irritable”, “egocéntrico” y “dictatorial”. También se obtuvieron 35 rasgos que podían ser positivos o negativos según las diferentes culturas. Entre ellos podemos citar: “ser independiente”, “asumir riesgos”, “ser sincero”, “evitar el conflicto dentro del grupo”, “ser entusiasta”, “ser precavido”, “ser lógico”, “ser intuitivo”, “ser indirecto” y “ser ambicioso”.

A nuestro juicio los estudios sobre prototipos de liderazgo constituyen un avance sobre investigaciones previas que se limitaban simplemente a constatar la existencia de diferencias transculturales en esta variable. Desde esta perspectiva, se explora una posible vía de influencia de la cultura sobre el liderazgo. En efecto, los estímulos sociales que reciben los miembros de una determinada cultura dan lugar a una serie de creencias compartidas sobre los rasgos y conductas del líder (prototipos de liderazgo).

Dichos prototipos influyen tanto en las conductas del líder como en la percepción que de ellas se tiene. Este tipo de estudios arroja luz también sobre la cuestión de la universalidad del liderazgo. En este sentido parecen existir características universalmente asociadas al líder mientras que otras características son propias y específicas de determinadas culturas o grupos de culturas. Boletín de Psicología,

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO**

Durante los últimos años han sido numerosos los autores que se han interesado por el concepto de cultura aplicado a la organización y por su influencia sobre otras variables organizacionales. Tanto para Schein (1985) como para Trice y Beyer (1993) la cultura surge cuando un grupo u organización ha de afrontar una serie de problemas externos (adaptación al medio) e

internos (integración grupal) y se refleja a través de una serie de asunciones básicas o “ideologías” compartidas que a son menudo implícitas e inconscientes y a través de una serie de artefactos o formas culturales observables (símbolos, lenguaje, etc.).

Como vemos pues, la cultura organizacional se compone de diferentes elementos que tienen desigual accesibilidad tanto para el observador como para los propios sujetos inmersos en ella (Alonso, Palací y Osca, 1993). Por esta razón, la operacionalización de la cultura organizacional plantea serios problemas metodológicos. Algunos autores, (Schein, 1985 pág. 135) consideran que la cultura organizacional no es accesible a través de métodos cuantitativos (cuestionarios) y sólo se revela a través de entrevistas en profundidad y una observación cuidadosa de la organización en cuestión.

Otros autores proponen evaluar la cultura a través de las normas (Kilman y cols., 1985), los valores (Cooke y Rousseau, 1988) o los artefactos (Martin y Siehl, 1983) existentes en una determinada organización. En nuestro país Alonso (1997), Alonso y Sánchez (1997) desarrollan el denominado Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales que sirve para medir tanto la cultura “actual” a partir de las normas sociales compartidas por los miembros de una organización como la cultura “ideal” o deseada por los miembros de dicha organización.

Por su parte Hofstede (1991 pág. 180) define la cultura organizacional (al igual que hacía con la cultura nacional) como “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra”. Sin embargo, para Hofstede, mientras la cultura nacional se basa en la existencia de una serie de valores compartidos en la cultura organizacional lo que se comparte, predominantemente, es la manera de llevar a cabo un conjunto de prácticas organizacionales.

A través de una investigación realizada con 20 organizaciones danesas y holandesas, Hofstede encuentra que las prácticas organizacionales pueden agruparse en torno a seis dimensiones: orientación a los procesos vs. orientación hacia los resultados; orientación hacia los empleados vs. orientación hacia el trabajo; identificación con la organización vs. identificación profesional; la organización como sistema abierto vs. sistema cerrado; control relajado vs. control estrecho y orientación pragmática (orientada hacia el mercado) vs. orientación normativa.

Esta revisión del concepto de cultura organizacional y de las diferentes maneras de operacionalizarla sirve para resaltar que, desde todas y cada una de estas posturas, pueden deducirse importantes implicaciones para el liderazgo organizacional. Así, tanto si pensamos que la raíz de la cultura organizacional reside en una serie de asunciones básicas o en un conjunto de valores, normas o prácticas compartidos, estos elementos han de influir por fuerza en los comportamientos y en la percepción que se tiene de un determinado líder, así como en su eficacia. Sin embargo, aunque los teóricos de la cultura organizacional han prestado atención al liderazgo, casi siempre lo han hecho destacando la importancia del líder a la hora de crear y transformar las culturas organizacionales más que como objeto de influencia por parte de éstas.

Por su parte los teóricos del liderazgo tampoco han estudiado explícitamente la influencia de la cultura sobre el liderazgo organizacional.

En las teorías del rasgo el interés se centra en buscar diferencias de personalidad o habilidades entre líderes y no líderes. En las teorías de los estilos de liderazgo el interés se centra en determinar cuáles son las conductas que caracterizan a un líder eficaz. En ambos casos se pierde de vista la influencia

de las variables situacionales o contextuales (entre las que cabría incluir diversos aspectos de la cultura organizacional) a la hora de ejercer el liderazgo. Lo mismo cabe decir de la denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), de moda en la actualidad, y que se centra sobre todo en el estudio del liderazgo transformacional y carismático.

Ciertamente, ninguno de estos autores dice que las variables situacionales o culturales no tengan importancia, pero, sin embargo, generalmente, dichas variables no son utilizadas en sus investigaciones. Existe, no obstante, (Yukl, 1994) otro conjunto de teorías, denominadas teorías de la contingencia, que tratan de explicar la efectividad del liderazgo a partir de la influencia de una serie de variables situacionales moderadoras. Desde esta perspectiva se asume que un determinado tipo de liderazgo puede ser eficaz en unas situaciones, pero no en otras. Entre dichas teorías podemos citar la “Teoría de la expectativa de meta” (House, 1971), la “Teoría de los sustitutos del liderazgo” (Kerr y Jermier, 1978), el “Modelo de encadenamiento múltiple” (Yukl, 1989) y la “Teoría de los recursos cognitivos” (Fiedler y García, 1987).

Algunas de las variables moderadoras empleadas en estas teorías que tienen un carácter claramente cultural serían: la existencia de reglas y procedimientos formalizados para la realización del trabajo (cuando la tarea está poco estructurada y existe poca formalización de las reglas un líder directivo aumentaría la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados); el grado de cohesión grupal (cuando existe un alto grado de cohesión grupal el apoyo del líder es menos necesario); el sistema de recompensas imperante en la organización (con independencia del líder el esfuerzo de los subordinados será mayor si existe un sistema de recompensas atractivo en función del rendimiento) y el conjunto de prácticas y procedimientos informales que han evolucionado a lo largo del tiempo entre los empleados (que puede facilitar o dificultar el ejercicio del liderazgo). No obstante, incluso desde esta perspectiva, que concede importancia a las variables situacionales, las variables de índole cultural se manejan de forma aislada y nunca se considera la influencia de la cultura organizacional como un todo. Esta ausencia de modelos y teorías que relacionen la cultura organizacional y el liderazgo puede deberse a diversas razones. Nosotros aquí destacaremos dos, una, nunca mejor dicho, cultural y otra metodológica. En primer lugar y debido a que la mayoría de las investigaciones se han realizado en los Estados Unidos, es probable la existencia de un sesgo cultural individualista que lleve a conceder más importancia al individuo (líder) que a la situación. Este sesgo, muy estudiado en Psicología Social desde los años 70, recibe el nombre de “error fundamental de atribución” (Echebarría, 1994) y consiste en la tendencia a atribuir las conductas de las personas a causas internas pasando por alto la influencia de la situación.

Aplicado al liderazgo este sesgo llevaría a atribuir las conductas y los éxitos o fracasos del líder a sus características personales pasando por alto la influencia de las variables situacionales y culturales. Meindl y cols (1985) denominan a este hiper valoración de la influencia del líder “romance del liderazgo”. En segundo lugar, hay que señalar que, para estudiar de forma adecuada la influencia de la cultura organizacional sobre el liderazgo, sería necesario definir y operacionalizar claramente las variables que la constituyen.

A pesar de los intentos realizados en este sentido (algunos de los cuales hemos descrito anteriormente) esta falta de acuerdo en la operacionalización de la cultura organizacional ha

contribuido, sin duda, a la falta de modelos que aborden la influencia que la cultura organizacional ejerce sobre el liderazgo.

### **LA INFLUENCIA DEL LIDERAZGO SOBRE LA CULTURA**

Hasta aquí hemos visto la influencia de la cultura tanto nacional como organizacional sobre el liderazgo. Ahora pasaremos a examinar la otra cara de la moneda: la influencia del liderazgo sobre la cultura. Al igual que en el caso anterior dicha influencia puede darse en cualquiera de los niveles de análisis de la cultura (transnacional, nacional, sub nacional, organizacional y grupal).

Sin embargo, por haber recibido más atención, en este apartado nos centraremos en la influencia que los líderes ejercen sobre las culturas organizacionales. En primer lugar, basándonos sobre todo en las ideas de Trice y Beyer (1993), revisaremos distintos tipos de liderazgo cultural. A continuación, examinaremos las aportaciones que, desde la perspectiva denominada “escuela del nuevo liderazgo” (Bryman, 1992), pueden hacerse al estudio de las relaciones entre liderazgo y cultura. Los grupos sociales no son entidades estáticas. Por diversas razones (incorporación de nuevos miembros, cambio de las condiciones del entorno, etc.) los grupos, organizaciones y sociedades varían a lo largo del tiempo y, en consecuencia, sus correspondientes culturas también lo hacen. Este hecho que, con frecuencia, es pasado por alto en numerosas investigaciones resulta particularmente importante a la hora de abordar las relaciones entre liderazgo y cultura.

En efecto, la influencia que un líder puede ejercer sobre la cultura de una organización es diferente si dicho líder es el fundador de la organización, si ejerce su labor en el marco de una organización ya consolidada o si la organización atraviesa un periodo de crisis. Trice y Beyer (1993) sostienen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas.

### **EL LIDERAZGO QUE CREA CULTURAS**

Las organizaciones no suelen formarse de modo accidental o espontáneo, sino que son creadas por personas que tienen una visión o proyecto de futuro.

El proceso sería como sigue:

- a) una persona (el fundador) tiene la idea inicial de formar una nueva organización;
- b) dicha persona se asocia con otras que comparten su visión o proyecto inicial;
- c) el grupo así formado comienza a dar los primeros pasos para constituir lo que será la futura organización (obteniendo fondos, buscando local, etc.);
- d) a este grupo inicial se van incorporando otras personas, la organización se pone en marcha y comienza a construirse una historia común (Schein, 1985).

De este modo, como señalan Trice y Beyer (1993), la visión o proyecto del fundador constituye la “sustancia” de la cultura organizacional, por lo que es muy probable que los creadores de empresas ejerzan una importante influencia sobre la cultura de la organización que han formado.

## **EL LIDERAZGO QUE CAMBIA CULTURAS**

Un líder puede también cambiar la cultura existente en una organización. Sin embargo, hacer esto es difícil puesto que la cultura se basa en la existencia de una serie de valores, normas y prácticas compartidas que se han ido construyendo a lo largo del tiempo. Un ejemplo clásico de cómo un líder puede cambiar la cultura de una organización es el de Lee Iacocca en Chrysler. Iacocca, un ejecutivo de gran prestigio en el sector del automóvil, fue contratado por la Chrysler en un momento en el que esta empresa atravesaba grandes dificultades financieras.

Mediante una serie de acciones drásticas (despidos masivos, rebaja de salarios, petición de fondos al Estado, etc.) Iacocca logró reconducir la situación y salvar a la empresa de la bancarrota.

A través de su ejemplo personal (rebajando su salario a 1 dólar y apareciendo personalmente en los anuncios de la empresa) consiguió transmitir tanto a los miembros de la propia organización como a la sociedad norteamericana en general la “visión” de que la Chrysler podía salvarse. Del ejemplo de Iacocca pueden extraerse dos conclusiones. En primer lugar, que una situación de crisis facilita la aceptación de cambios drásticos en la cultura organizacional. En segundo lugar, que para que se produzcan dichos cambios tienen que darse una serie de conductas excepcionales por parte del líder. Dichas conductas son precisamente las que caracterizan a los líderes carismáticos o transformacionales de los que trataremos en el apartado siguiente.

## **EL LIDERAZGO COMO PERSONIFICACIÓN DE LA CULTURA**

El liderazgo cultural no tiene por qué implicar necesariamente cambios dentro de la cultura organizacional. Otra importante faceta del liderazgo cultural sería preservar y encarnar la cultura predominante en una organización determinada. En este sentido el líder ayudaría a mantener la identidad de la organización manteniendo los valores y la misión o propósito que la caracterizan. El Papa en la iglesia católica y el Dalai Lama en la religión budista constituirían ejemplos de este tipo de liderazgo.

## **EL LIDERAZGO INTEGRADOR DE CULTURAS**

La propia división de funciones dentro de la organización hace probable la aparición de diversas subculturas. Es probable que en muchas ocasiones surjan conflictos entre las diversas subculturas que constituyen una organización (por ejemplo, entre pilotos y personal de tierra en una compañía aérea o entre comerciales y administrativos en una entidad bancaria). Una importante labor del liderazgo cultural sería hacer que los miembros de las diversas unidades, con subculturas diferentes, funcionen de forma armónica persiguiendo el beneficio común de la empresa. Del mismo modo, este tipo de liderazgo sería especialmente necesario en el caso, bastante común en la actualidad, de la fusión o absorción de una empresa por otra, en el que se hace imprescindible la integración cultural.

## **4.3 ALGUNOS LIDERES QUE HAN DEJADO HISTORIA**

La historia se ha escrito y se escribe a través de los líderes. Algunos han sido tiranos que se han aprovechado de su poder, utilizándolo incluso para el asesinato de personas. También están los que lo han dado todo por sus seguidores y fieles, predicando la igualdad y la libertad.

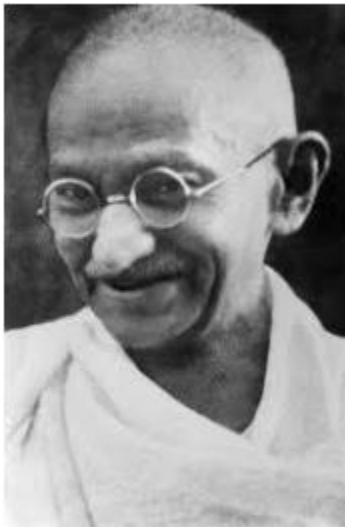
### **TERESA DE CALCUTA**



Teresa de Calcuta dedicó toda una vida los demás. Fue una misionera que centraba sus esfuerzos en ayudar a los más desfavorecidos.

Fundó la congregación de las Misioneras de la Caridad en 1950, organización que a su muerte (1997) contaba con nada más y nada menos que con más de quinientos centros y un centenar de países.

### **MAHATMA GANDI**



Este político hindú promovió desde un primer momento los preceptos de verdad y de paz, desechando el odio y la violencia.

Estos ideales fueron los que le hicieron pasar a la historia. Su muerte, a manos de un asesino no hizo otra cosa más que engrandecer su leyenda.



### **NELSON MANDELA**



Encarcelado por sus ideales y oposición al violento gobierno de Sudáfrica. Llegaría a ser presidente del Gobierno y ayudó a conseguir las primeras elecciones por sufragio universal de la historia de su país en 1994.

Recibió en 1993 el Nobel de la Paz.

### **ALAN MULALLY**



Actual CEO de la marca de automóviles Ford. Se caracteriza por su fidelidad y entrega a su empresa, a pesar de rumores que lo vinculaban a Microsoft.

A día de hoy, Ford está consolidada como una de las economías automovilísticas más potentes del mundo, gestionando por encima de los 7 mil millones de dólares por año.

### **BARACK OBAMA**



Independientemente de estar de acuerdo o no con su tipo de política, el presidente de Estados Unidos destaca por su carisma y liderazgo, despertando la simpatía de la mayoría de personas. Fue premio Nobel de la Paz en 2009.

### **MARTIN LUTHER KING**



Probablemente uno de los más importantes. Su lucha por la igualdad entre negros y blancos fue crucial. Entre sus actos, destaca su multitudinario mitin frente cientos de miles de personas en el capitolio de Washington. También recibiría el Premio Nobel de la Paz en 1968.

## MARK ZUCKERBERG



Creador de Facebook y uno de los jóvenes más ricos del mundo. Mark Zuckerberg ha creado una de las mayores empresas de la nada, dirigiendo en un principio a un grupo humano de menos de 10 personas. Actualmente cuenta con 7.000 empleados y el gigante tecnológico destaca por su “buenrollismo” en la oficina.

## ADOLF HITLER



Poco hay que decir del que es el mayor líder negativo de la historia. Causante de millones de muertes y de la guerra más devastadora de la humanidad, Adolf Hitler fue el Führer que lideró a los alemanes en el intento de conquista del mundo a mediados del siglo XX.

### **BENITO MUSSOLINI**



Contemporáneo de Hitler, Mussolini fue un dictador italiano que apoyó desde un primer momento el movimiento del alemán, promoviendo de esta manera el fascismo por todo su país. Con el fin de la II Guerra Mundial fue derrocado y fusilado.

### **JOSEPH STALIN**



Este político y militar ruso ejerció de dictador de la Unión Soviética entre los años 1929 y 1953. Su régimen fue característico por su crueldad a la hora de tratar los temas sociales. Los historiadores estiman que las muertes durante su mandato rondan los 30 millones, siendo 800.000 presos políticos.

## **ROBERT MUGABE**



Mugabe aprovechó su posición como precursor de la independencia de Zimbabue para subir al poder, en el cual aún sigue desde hace 30 años. Su mandato es conocido por las torturas a la oposición y su mala gestión económica que ha llevado a una inflación devastadora.

Por si fuera poco, ha amasado una gran fortuna desviando el dinero público de su país en paraísos fiscales.

## **KIM JONG UN**



Jefe de estado de Corea del Norte. Su país se encuentra a día de hoy prácticamente aislado, siendo una difícil tarea poder entrar o salir de él.

Su mandato, heredado de su padre, está impuesto sus propios ideales, basados en una cultura militar.

### **PAUL BIYA**



Presidente de camerunés que lleva nada más y nada menos que 28 años en el poder. Paul Biya llegó a la presidencia para establecer sus ideales sobre una oposición que ya prácticamente ni ejerce como tal.

Además, ha ido modificando las leyes de elección y manipulando votos para garantizar su puesto de máximo mandatario del país.

### **ISLAM KARIMOV**



Gobernador de Uzbekistan. Entre sus actos, destaca el de prohibir los partidos políticos de la oposición, llegando a tener un total de 6.500 presos políticos.

Por muy increíble que parezca, llegó a torturar a dos personas en agua hirviendo y mató en 2005 a cientos de personas que se manifestaban pacíficamente tras una rebelión en Andiján.