

SEGUNDO INFORME

Guatemala, 25 de octubre de 2019

Licenciado
Edgar Dagoberto Búcaro Pérez
Director General de las Artes
Ministerio de Cultura y Deportes

Licenciado Búcaro:

De la manera más atenta me dirijo a usted con el propósito de presentarle el informe de actividades conforme a lo estipulado en el Contrato Administrativo por servicios técnicos No. 7104-2019 aprobado mediante resolución No. VC-DGA-108-2019 correspondiente al segundo producto.

Actividades Realizadas:

- a) Realizar capacitación de liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de Artes Plásticas “Rafael Rodríguez Padilla”; Escuela Nacional de Arte Dramático “Carlos Figueroa Juárez”; Escuela Nacional de Danza “Marcelle Bonge de Devaux”; Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara”; Conservatorio Regional de Mixco y Conservatorio de Santa Catarina Pinula;
- b) Elaborar el material para el desarrollo de la Capacitación de Liderazgo Organizacional;

- c) Identificar las necesidades de capacitación a docentes de centros educativos de la Dirección de Formación Artística;
- d) Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales;
- e) Realizar actividades relacionadas con el contrato.

Resultados Obtenidos

- a) Se realizó la capacitación de liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara”, con la cual, como todo proceso educativo cumplió la función eminente de formación y actualización de los recursos humanos, redituando al individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social en el ámbito del liderazgo.

La capacitación sobre el liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” fue un proceso a través del cual se adquirieron, actualizaron y desarrollaron conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de las funciones laborales.

Dentro de la capacitación brindada sobre el liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” se logró fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el del ambiente laboral que los rodea; de logró proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño del liderazgo organizacional; Se logro concientizar sobre la importancia de los lideres para la disminución de los riesgos de trabajo; se

orientó al capacitado para el mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las organizaciones.

Dentro de la capacitación brindada sobre el liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara", se abordaron los siguientes temas:

- *Definiciones;*
- *Concepto;*
- *Líder;*
- *Características del Líder;*
- *Como se llega a ser Líder;*
- *La diferencia entre ser Líder y ser Jefe;*
- *El Administrador y el Líder;*
- *Teorías del Liderazgo;*
- *Teoría de los rasgos;*
- *Teorías del Comportamiento;*
- *Teoría XY de Douglas McGregor;*
- *Estudios de la Universidad de Ohio;*
- *Grid Gerencial de Black y Mouton*
- *Teorías de Contingencias;*
- *Modelo de Fiedler;*
- *Modelo Ruta-Meta;*
- *Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard;*
- *Teoría de roles;*
- *El Método de Roles;*
- *Teorías emergentes;*
- *Teoría de los atributos o cualitativa;*
- *Teoría transaccional y*
- *Teoría transformacional.*

Con los temas anteriormente descritos, se logró enfatizar y tomar conciencia por parte de los docentes sobre las conductas que se esperan en cada uno

de ellos en temas de liderazgo, tomando en cuenta sus destrezas, actitudes y conocimientos observables y medibles que deben mostrar.

Se indicó a cada uno de los participantes en la capacitación brindada sobre el liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara", sobre las actitudes positivas y alcances de liderazgo que se esperan luego de la capacitación.

Se enfatizó a cada uno de los participantes sobre lo que es un líder, actuando y debatiendo entre cada uno sobre cómo actuar, identificando al líder como:

- a) *La persona que encabeza, guía, dirige o establece el rumbo.*
- b) *La persona que realiza las normas que el grupo nos estima, lo cual le da la categoría y por ello logra atraer a la gente.*
- c) *La persona que crea el cambio más efectivo y por eso logra que otros lo sigan.*
- d) *La personal que está con la gente, la mantiene unida y la guía a la dirección correcta.*

Se determinaron las formas de llegar a ser líder, siendo estas:

Se nace líder:

- Se asocia al liderazgo con el carisma.
- Con atributos personales innatos: Inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidad, persuasivo, persistente.
- No hay criterio de efectividad.

Se aprende a ser líder:

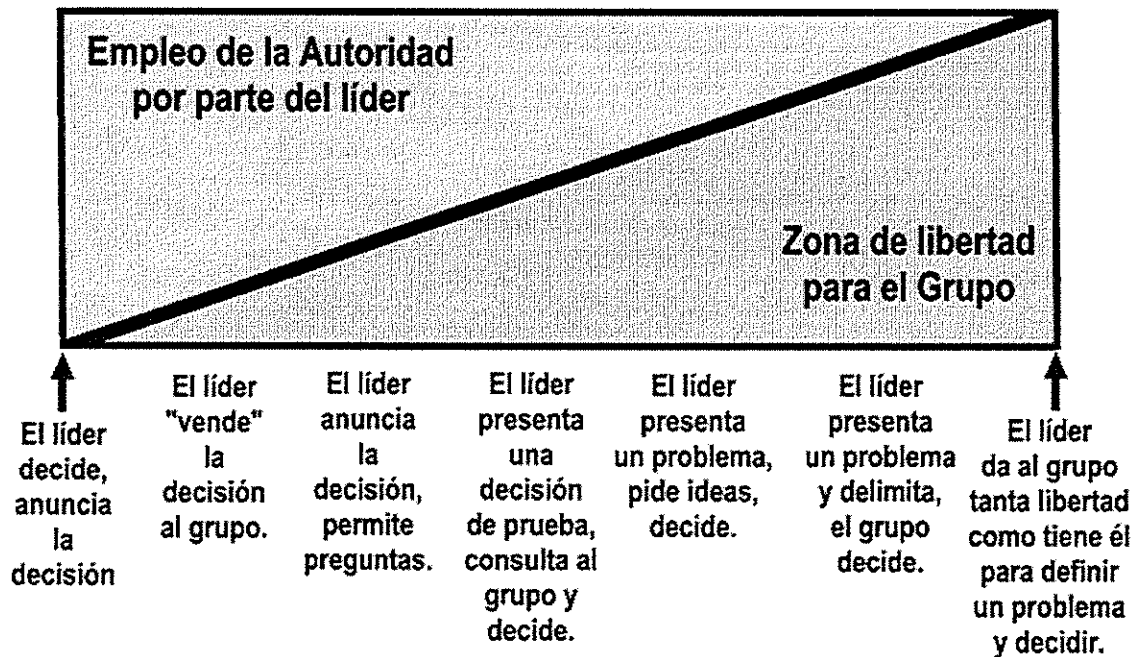
- Está basado en la efectividad del líder.
- 3 atributos del líder efectivo:

- El liderazgo es un trabajo
- El liderazgo se asume como una responsabilidad y no un privilegio
- Genera confianza en sus seguidores

Dentro de la capacitación brindada sobre el liderazgo organizacional a los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” se logró enseñar a los participantes sobre como identificar a un líder mediante su conducta, resumiéndolo de la siguiente manera:

Constante de Conducta del Líder

Determinada por el Líder  Determinada por el Grupo



- b) Se elaboró el material para el desarrollo de la Capacitación de Liderazgo Organizacional; a los docentes de la Escuela Nacional de dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"; consistente en una diapositiva realizada en Microsoft Power Point, con todos y cada uno de los temas indispensables y resumidos para un correcto aprendizaje mediante la visualización y explicación de cada uno, realizándose debates entre los participantes y el capacitador para una participación optima y la inclusión de todos y cada uno de los docentes.

(se adjunta Cd que contiene la presentación indicada y la impresión de la misma con los temas desarrollados dentro de la capacitación)

2

- c) Se identifico necesidades de capacitación tanto a los docentes como a los alumnos de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes, debido a que aunque se cuente con un pensum muy bueno para las carreras que se ofrecen pero se efectúa la recomendación mediante el presente informe, de poder adecuar quizá mediante capacitaciones extraordinarias desarrollo de temas como “Liderazgo”, “Trabajo en Equipo”, “Temperamento”, “Actitudes” y “Profesionalismo”, que ayudarán tanto al docente como al alumno en la parte de conocimiento teórico epistemológico y empoderamiento como persona asumiendo un liderazgo como tal, teniendo todas las herramientas físicas, cognoscitivas y tecnológicas para la realización de metas concretas de la vida real.
- d) Se propició y fortaleció el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales por parte de cada uno de los docentes mediante la de capacitación brindada en la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes, mediante la **MOTIVACIÓN** en su entorno.

Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes debe ser una de las prioridades del día, se recomienda identificar, observar, y analizar todos los factores que pueden influir en la mejora del desempeño. Una vez hecho esto, es necesario llevar a cabo las mejoras correspondientes, guiándose por un plan adecuado para crear nuestra propia formula de la productividad.

Se recomienda a las autoridades de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes. Motivar a los docentes y alumnos, un factor clave para un buen desempeño laboral, es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir. Si algunos de estos aspectos no están claros, es muy probable que los empleados no rindan bien, ya que siempre tendrán dudas cada vez que quieran llevar a cabo un procedimiento y nunca sabrán cuáles son sus objetivos, por lo que no podrán establecer prioridades correctamente.

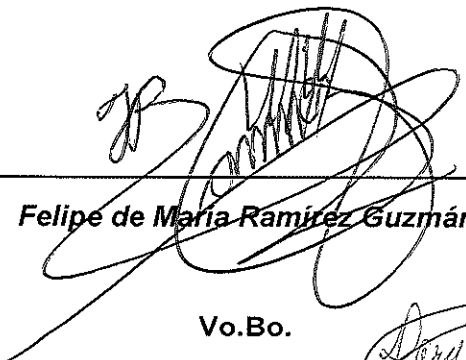
Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes. es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, etc.

+ Motivación = + Desempeño laboral, La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero y la productividad de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” depende en gran medida del buen desempeño de los docentes. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

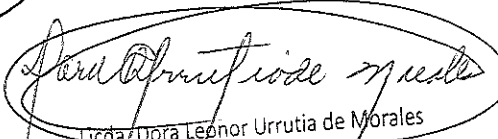
Otra guía que se puede implementar para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Nacional de dramático “Carlos Figueroa Juárez” y Conservatorio Nacional de Música “Germán Alcántara” perteneciente a la

Dirección de Formación Artística de la Dirección General de las Artes del Ministerio de Cultura y Deportes, sería la siguiente:



F 
Felipe de María Ramírez Guzmán

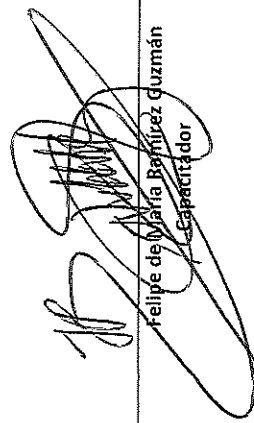
Vo.Bo.

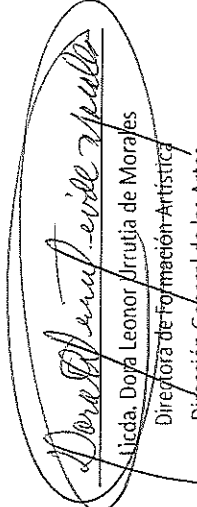

Licda. Dora Leonor Urrutia de Morales
Directora de Formación Artística
Dirección General de las Artes
-MICUDE-

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Establecimientos : * Escuela Nacional de Arte Dramático "Carlos Figueroa Juárez"
 * Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"
Nombre del Capacitador : Felipe de María Ramírez Guzmán
Tema impartido : Liderazgo Organizacional

ACTIVIDADES	OCTUBRE 2019																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Adecuación del material creado para el desarrollo de la capacitación "Liderazgo Organizacional" a los docentes de la Escuela Nacional de Arte Dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"	X			X			X						X										
Identificación de Necesidades de Capacitación a los docentes de la Escuela Nacional de Arte Dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"		X					X																X
Fortalecimiento del conocimiento técnico para mejorar el desarrollo de actividades laborales de los docentes de la Escuela Nacional de Arte Dramático "Carlos Figueroa Juárez" y Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"				X			X			X							X						
Desarrollo de capacitación a los docentes de la Escuela Nacional de Arte Dramático "Carlos Figueroa Juárez"														X		X							
Desarrollo de capacitación a los docentes del Conservatorio Nacional de Música "Germán Alcántara"															X							X	

f) 
 Felipe de María Ramírez Guzmán
 Capacitador

Vo. Bo. 
 Lidia Doña Leonor Urrutia de Morales
 Directora de Formación Artística
 Dirección General de las Artes
 -MICUDE-

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

ESCUELA NACIONAL DE ARTE DRAMÁTICO "CARLOS FIGUEROA JUAREZ"
CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA "GERMAN ALCANTARA"

Felipe de María Ramírez Guzmán

DEFINICIONES

- Para un Político:

UN LIDER ES UN HOMBRE QUE PUEDE PERSUADIR A
LA GENTE PARA QUE HAGA LO QUE NO DESEA O
LO QUE ES DEMASIADO PEREZOSO PARA HACER
Y LE GUSTE

HARRY TRUMAN

DEFINICIONES

- Para un Militar:

LIDERAZGO ES EL ARTE DE INFLUENCIAR Y DIRIGIR A LA
GENTE DE TAL MANERA DE GANAR SU OBEDIENCIA,
CONFIANZA, RESPETO Y COOPERACIÓN LEAL PARA EL
LOGRO DE UN OBJETIVO COMÚN

FUERZA AÉREA DE LOS ESTADOS UNIDOS

DEFINICIONES

- Para un Empresario:

LOS GERENTES TIENEN SUBORDINADOS

LOS LÍDERES TIENEN SEGUIDORES

MURRAY JOHANNSEN

DEFINICIONES

- Para un Estratega:

EL PRIMER TRABAJO DE UN LÍDER ES DEFINIR LA VISION. EL LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE TRANSFORMAR ESA VISION EN REALIDAD

WARREN BENNIS

DEFINICIONES

- Para un Caudillo – Héroe:

UN LÍDER ES UN PROVEEDOR DE ESPERANZA

NAPOLÉON

LIDERAZGO

- “Es el proceso mediante el cual los administradores tratan de *influir* sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo *prefijadas*.”



LIDERAZGO

“Los líderes son el recurso básico y más escaso de cualquier empresa”

Estadísticas de los últimos años lo demuestran en forma concreta: la mayoría de los fracasos empresarios pueden atribuirse a un liderazgo ineficaz

Peter Drucker

Felipe de María Ramírez Guzmán

EL LÍDER

Es la persona que:

- a) Encabeza, guía, dirige o establece el rumbo.
- b) Realiza las normas que el grupo nos estima, lo cual le da la categoría y por ello logra atraer a la gente.
- c) Crea el cambio más efectivo y por eso logra que otros lo sigan.
- d) Esta con la gente, la mantiene unida y la guía a la dirección correcta.



CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

- Consistente con las necesidades del grupo.
- Combinar el ejercicio intelectual, moral y espiritual.
- Dominio de sí mismo.
- Generar energía y credibilidad.
- Actuar de acuerdo a las circunstancias pero supeditas estas a la propia percepción.
- No enmarcarse a comportamientos preestablecidos.



¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

- Se nace Líder



- Se aprende a ser Líder
 - Todos podemos ser líderes
 - El Liderazgo es situacional



¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

Se nace líder:

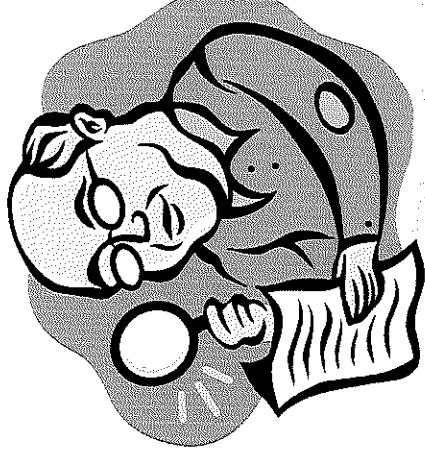
- Se asocia al liderazgo con el carisma.
- Con atributos personales innatos: Inteligencia, creatividad, iniciativa, habilidad, persuasivo, persistente.
- No hay criterio de efectividad.



¿CÓMO SE LLEGA A SER LÍDER?

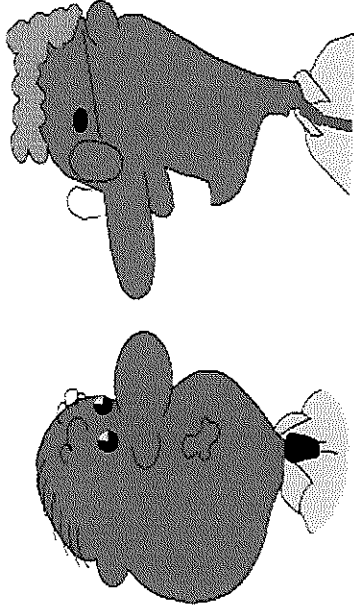
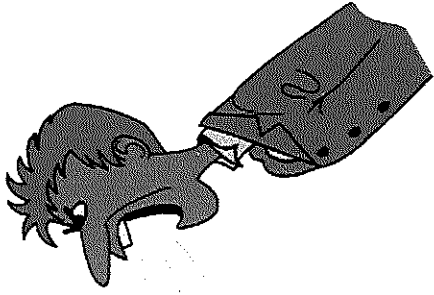
Se aprende a ser líder:

- Esta basado en la efectividad del líder.
- 3 atributos del líder efectivo:
 - El liderazgo es un trabajo
 - El liderazgo se asume como una responsabilidad y no un privilegio
 - Genera confianza en sus seguidores



LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE Y SER LÍDER

LA DIFERENCIA ENTRE SER JEFE Y SER LÍDER



El Jefe maneja a sus empleados;
El jefe depende de la autoridad;
El jefe inspira temor;
El jefe dice YO;
El jefe justifica el desperfecto;
El jefe dice háganlo;

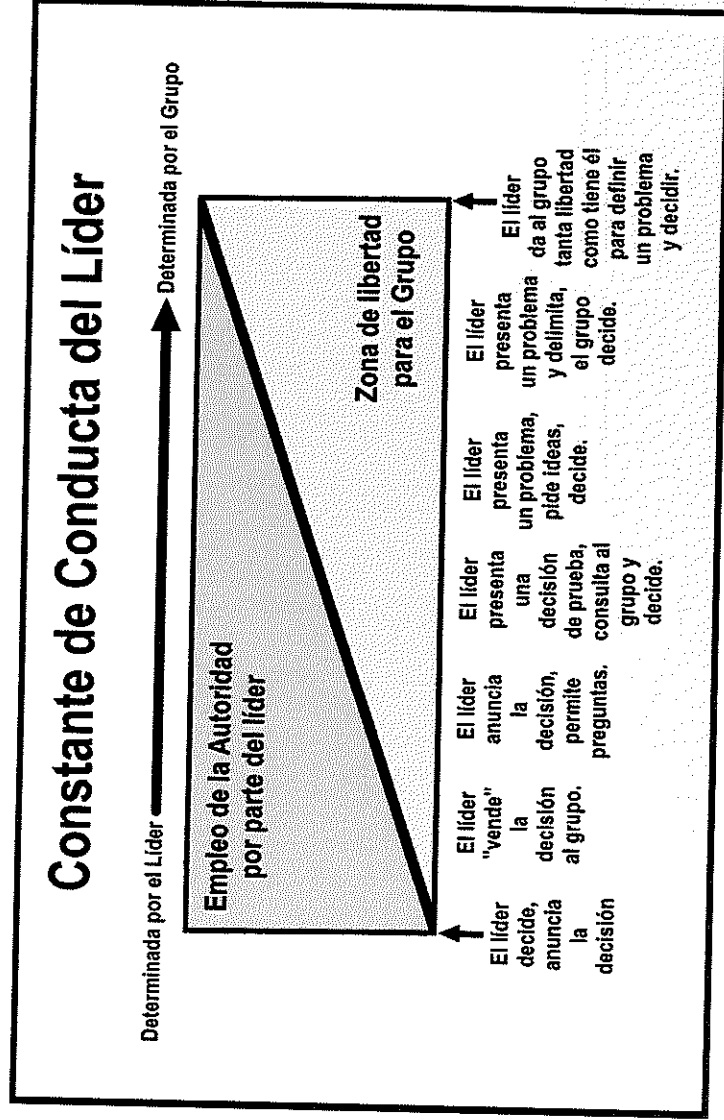
el líder los dirige.
el líder de su buena voluntad.
el líder inspira entusiasmo.
el líder dice NOSOTROS.
el líder corrige el desperfecto.
el líder dice VAMOS A HACERLO.

EL ADMINISTRADOR Y EL LÍDER

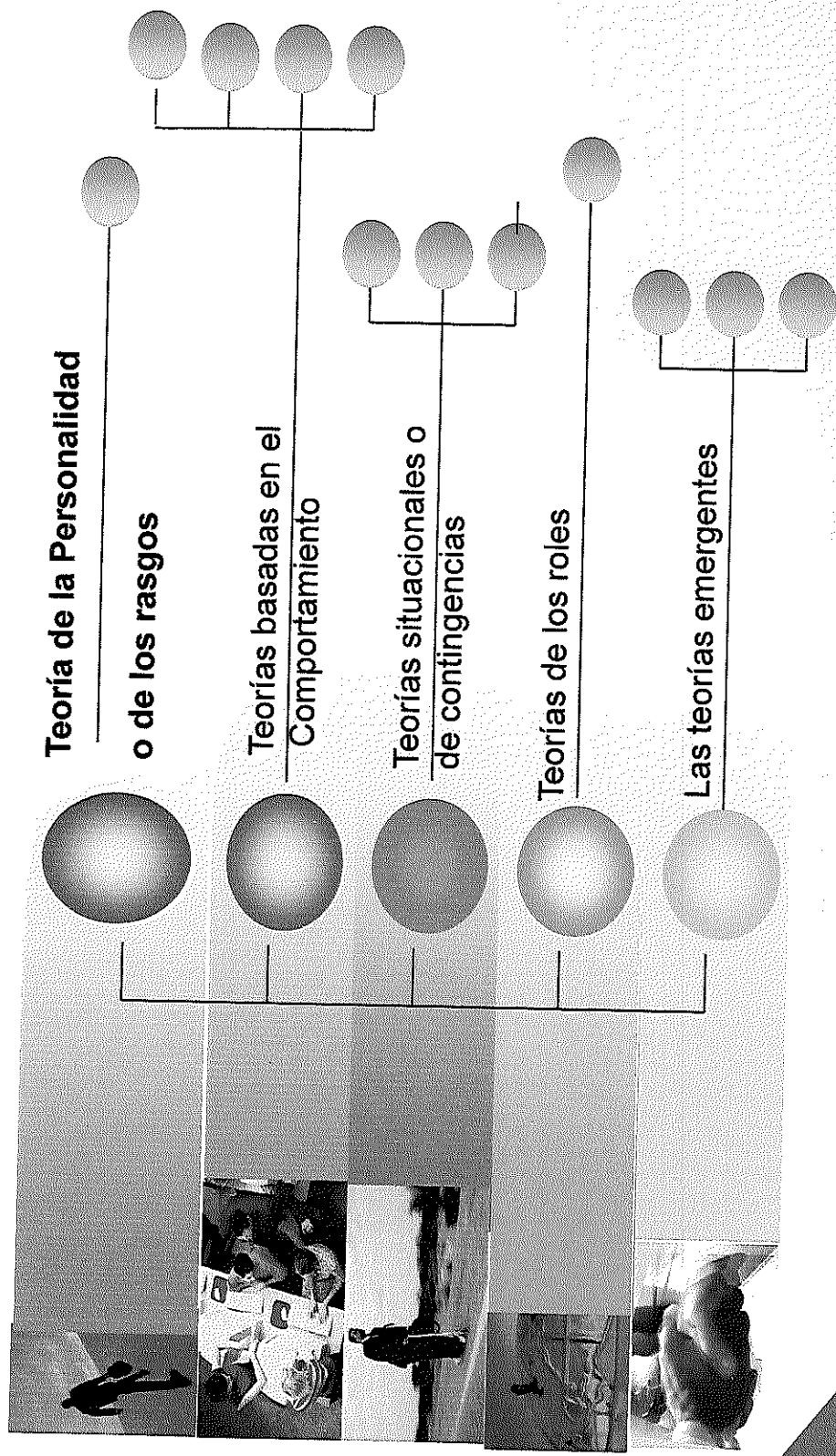
Para Abraham Zalesnik:

ADMINISTRADOR	LÍDER
Adopta actitudes impersonales (pasivas)	Adopta actitudes personales (activas)
Considera el trabajo como proceso	Trabaja en posiciones de alto riesgo
Trabaja con la gente por temor a la actividad solitaria	Su realización con la gente es intuitiva y solidaria
Establece relaciones formales con la gente	Busca el riesgo y el peligro para alcanzar altas recompensas

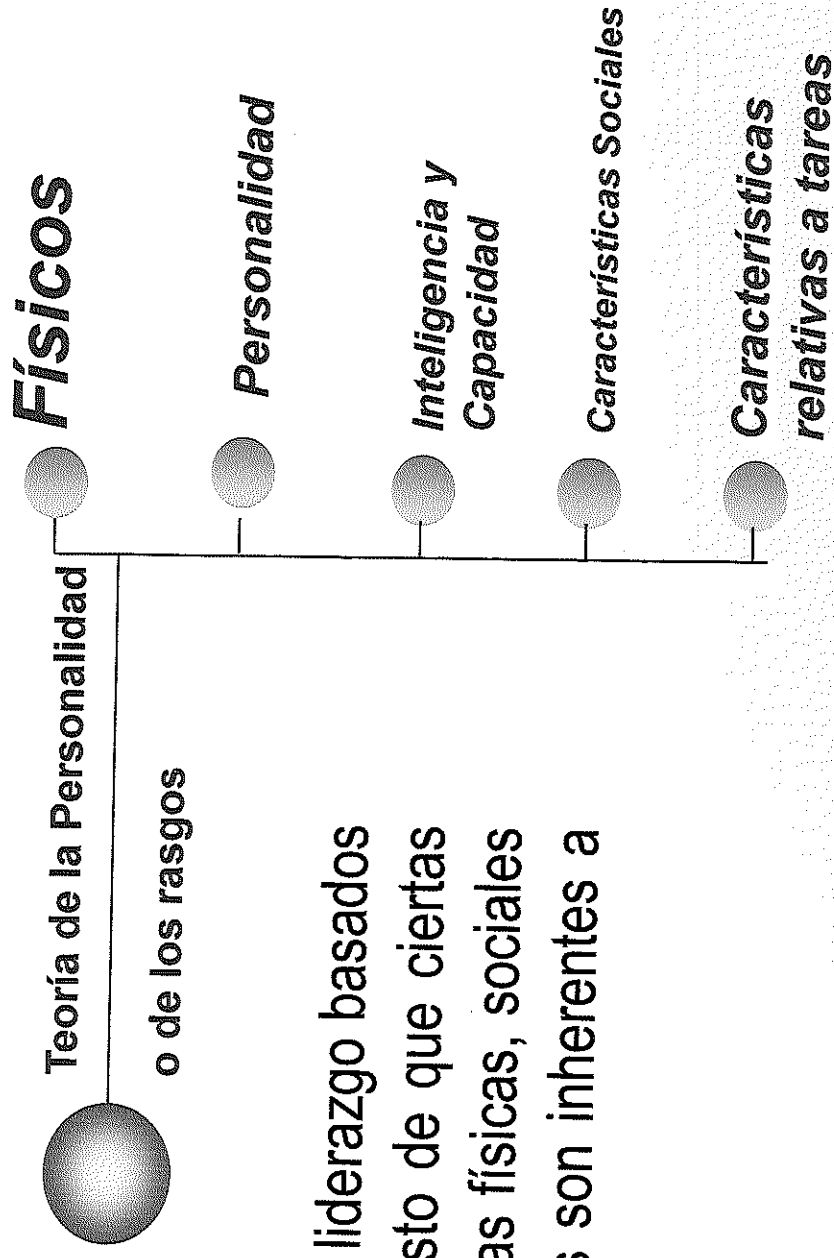
LA CONDUCTA DEL LÍDER



TEORÍAS DEL LIERAZGO



TEORÍA DE LOS RASGOS



Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes.

TEORÍA DE LOS RASGOS

- 1900-1950: “El liderazgo es algo innato: se nace líder” .
- Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son.
- Manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas dominen la mejor manera.
- Se resumen 03 rasgos asociados a los líderes: Inteligencia, estatura física y personalidad .

TEORÍA DE LOS RASGOS

- **Rasgos Físicos:** Madurez, energía, apariencia e imagen impactante.
- **Aspectos Sociales:** Estudios en escuelas con imagen, elevada condición social o ascenso social.
- **Personalidad:** Adaptabilidad, ímpetu, estabilidad emocional y seguridad en sí mismo.
- **Características Sociales:** Diplomacia, sociabilidad, popularidad.
- **Características Relativas a Tareas:** Impulso a la excelencia, aceptación de responsabilidad, gran iniciativa, orientación a resultados.

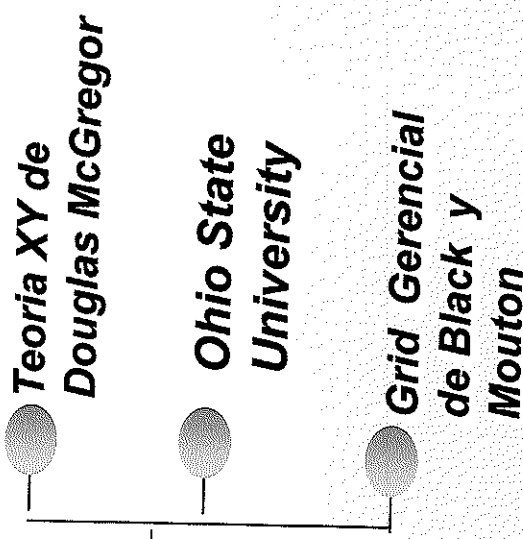
TEORÍA DE LOS RASGOS

Inteligencia	Personalidad	Capacidades
<ul style="list-style-type: none"> - Juicio - Decisión - Conocimientos - Facilidad de palabra 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad - Viveza - Creatividad <p>Integridad personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confianza en si mismo <p>Equilibrio emocional y</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para conseguir cooperación - Capacidad para cooperar - Popularidad y prestigio - Sociabilidad

No existe evidencia científica suficiente para afirmar que exista una alta correlación entre los rasgos apuntados y el liderazgo

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

Teorías de la personalidad o de los rasgos



Teorías basadas en el comportamiento

“Es posible establecer un programa de formación para enseñar a los administradores comportamientos de liderazgo”

TEORÍA XY DE DOUGLAS MCGREGOR

Teoría X: Estilo de liderazgo en el que los líderes indican a los subordinados lo que se espera de ellos, los instruyen en el desempeño de sus labores insisten en que cumplan ciertos estándares y se cercioran de que todos sepan quien es el jefe, se cree que lo que principalmente motiva a la gente es el dinero y que el personal se muestra renuente a cooperar y posee deficientes hábitos de trabajo.

Teoría Y: Estilo de liderazgo en el que los líderes creen que las personas tienen interés por el trabajo, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas. En este caso los líderes adoptan un estilo de liderazgo participativo consultando y pidiendo opinión a su personal

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

- Se identifican dos dimensiones independientes del comportamiento de los líderes: **la consideración y la estructura inicial**.
- La **consideración** se refiere al grado en que el líder es sensible a los sentimientos de las personas del grupo y les presta su apoyo.
- La **estructura inicial** valora el grado en que el líder se preocupa por estructurar los requerimientos de la tarea y las responsabilidades propias de sus subordinados.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

Consideración	Alta	Relaciones humanas	Democrático
	Baja	Laissez-faire	Autocrático
		Baja	Alta
		Estructura inicial	

- Generalmente los líderes democráticos con alto grado de consideración y de estructura inicial, tienden a lograr mayor desempeño y satisfacción de los subordinados.

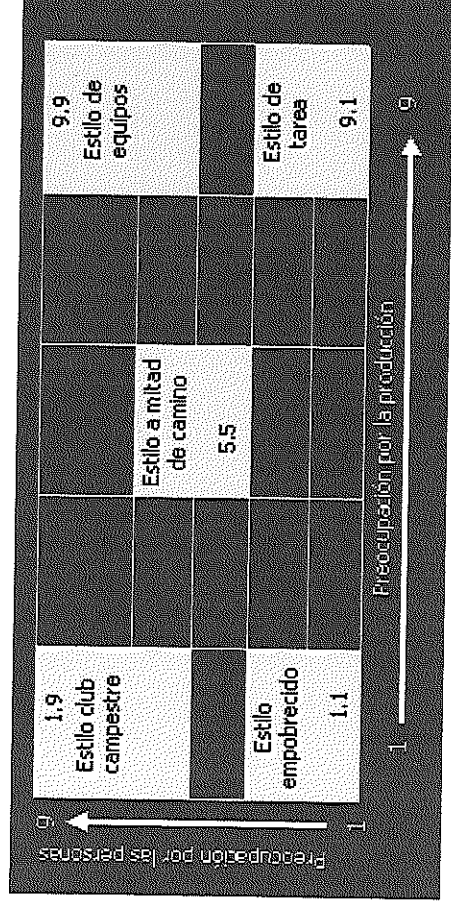
GRID GERENCIAL DE BLACKY MOUTON

- Identifica 5 estilos de liderazgo, cada uno de los cuales combina diferentes proporciones de interés en la producción o en las personas en el extremo inferior izquierdo de la matriz (*punto 1-1*) se encuentra el estilo que se caracteriza por un escaso interés tanto en las personas como en la producción
- En el extremo superior izquierdo (*punto 1-9*) se encuentra el estilo que consiste en un gran interés en las personas y bajo interés en la producción.
- En el extremo inferior derecho (*punto 9-1*) existe un gran interés en la producción y escaso interés en las personas, los líderes que lo adoptan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización, se sirven de su poder para precionarlos a cumplir cuotas de producción.

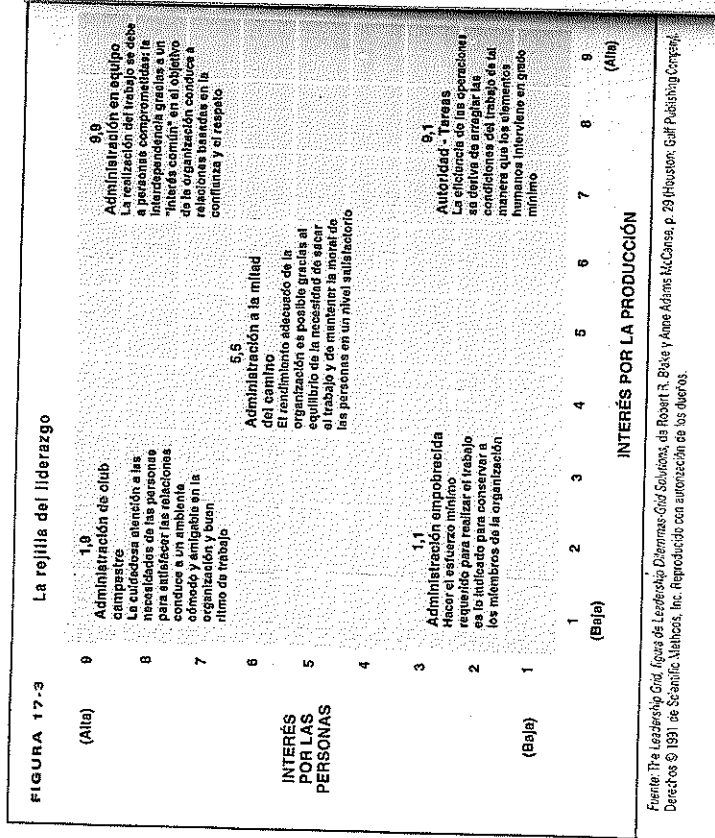
GRID GERENCIAL DE BLACKY MOUTON

- Al centro de la matriz (*punto 5-5*) los líderes que lo adoptan persiguen un equilibrio entre las necesidades de los trabajadores y las metas de productividad de la organización.
- En el extremo superior derecho (*punto 9-9*) el líder genera relaciones de confianza y respeto mediante la introducción de un interés común en los propósitos de la organización.

GRID GERENCIAL DE BLACK Y MOUTON

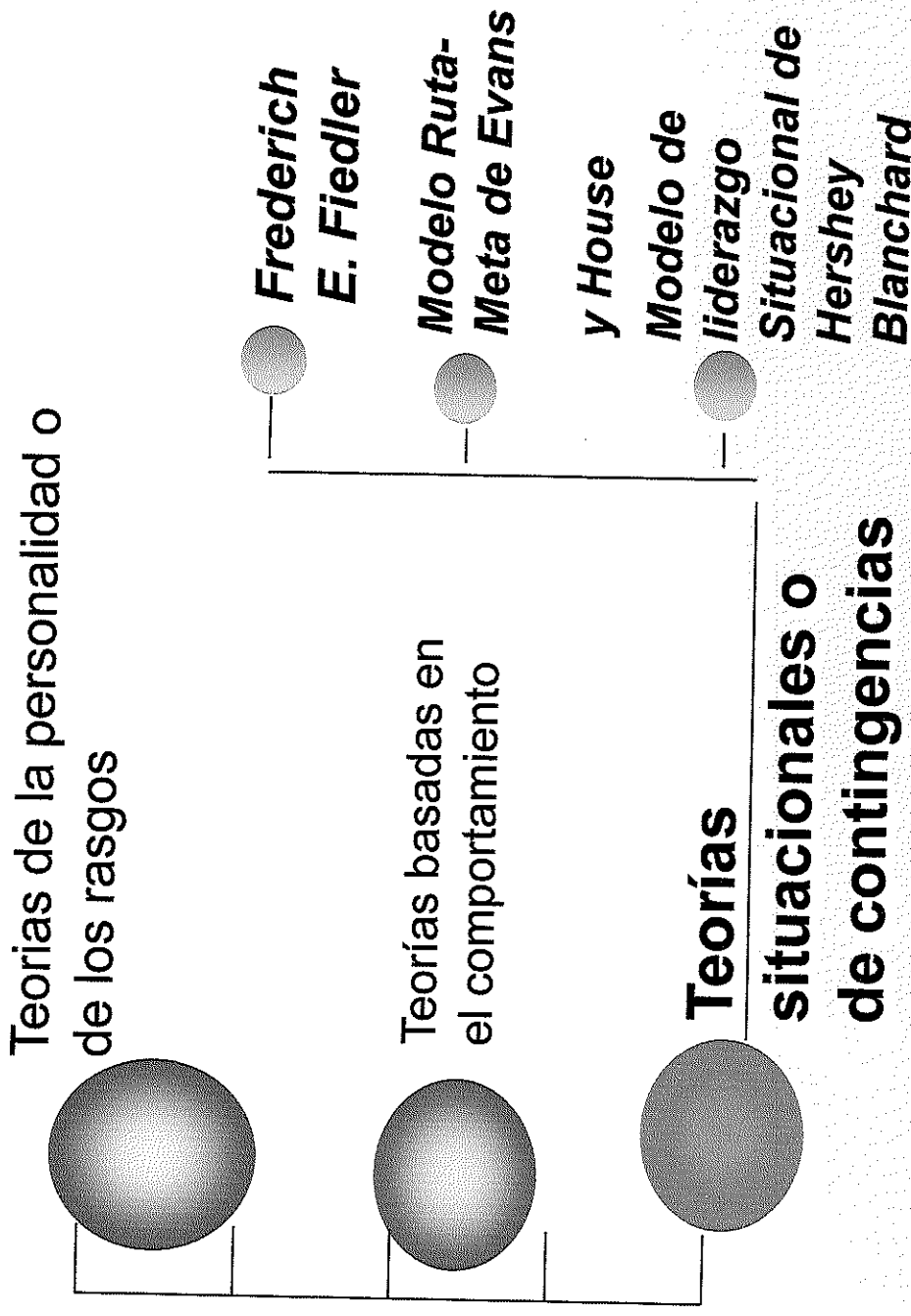


GRID GERENCIAL DE BLACKY MOUTON



Fuente: The Leadership Grid, obra de Leadership Dynamics-Gulf Publishing Company, Derechos © 1971 de Scientific Methods, Inc. Reproducción con autorización de los autores.

TEORÍAS DE CONTINGENCIAS



TEORÍAS DE CONTINGENCIAS

- Denominados también *teorías situacionales* y surgen en vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías.
- De acuerdo con las teorías de contingencias de liderazgo, cada situación determina un estilo por usar.
- Las 4 teorías de contingencias de liderazgo más influyentes son:
La de Fiedler, la de Hersey y Blanchard el modelo de ruta meta de house y el modelo de liderazgo participativo.

MODELO DE FIEDLER

- Teoría según la cual, el éxito del liderazgo depende de la correspondencia entre el estilo de un líder y las demandas de una situación.
- Es decir, que la eficacia de un estilo de liderazgo esta en función de que se le emplee en la situación indicada.
- De acuerdo con este modelo, un directivo debe conocer su estilo de liderazgo, diagnosticar la situación particular en la que se encuentra y después buscar la coincidencia entre su estilo y la situación específica.
- Considera las orientaciones hacia las tareas o hacia las relaciones.

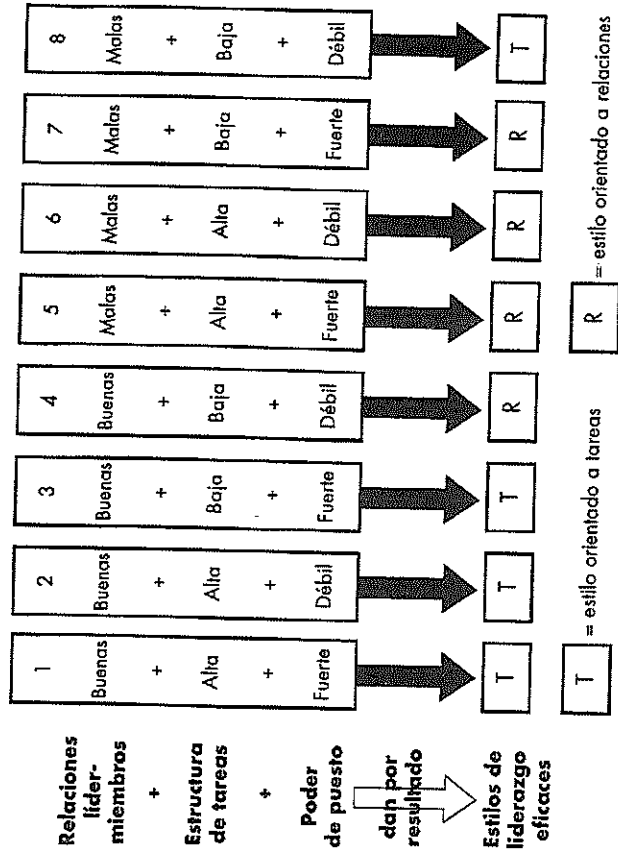
MODELO DE FIEDLER

- Define la situación donde se ubica un líder en base a tres factores, que en orden decreciente de importancia:
 - ***Relación Líder - Miembro:** Grado de confianza, lealtad y respeto, la interacción del líder con sus empleados.
 - ***La Estructura de la Tarea:** Es el grado de claridad en las tareas, mientras más estructuradas sean lo gerentes poseen mayor poder.
 - ***La Posición de Poder del Líder:** Es el grado legítimo que otorga la organización al líder para dirigir a sus subordinados que es inherente a su puesto formal.

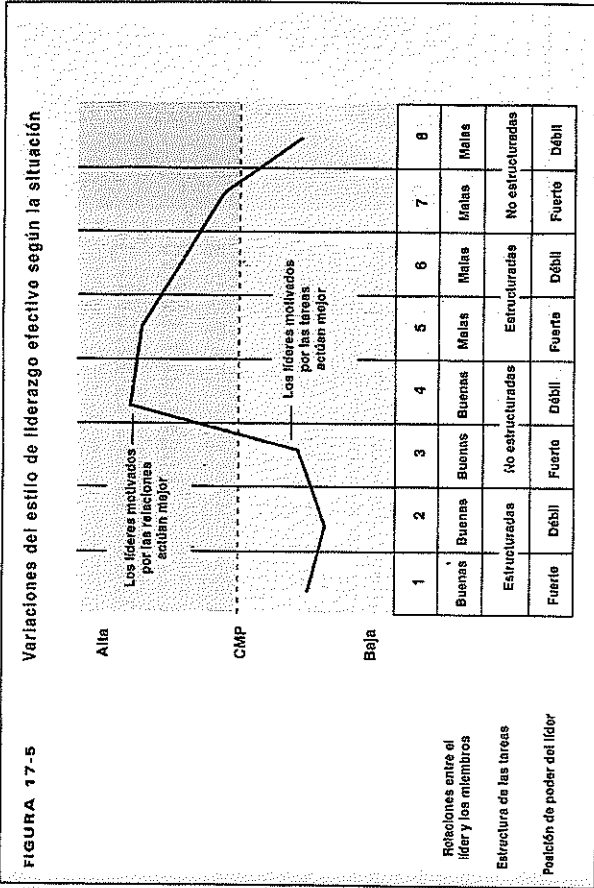
MODELO DE FIEDLER

- Fiedler aplicó una escala que indicaba “el grado en que una persona describía de forma favorable o no al compañero menor preferido del trabajo” (*CMP*). Se identificaron dos tipos de líderes, los que tenían calificaciones altas, eran personas que valoraban más las relaciones humanas; las bajas calificaciones, eran para personas orientadas hacia las tareas.
- La combinación de las tres variables de las situaciones de liderazgo con los dos tipos de líderes, fueron aplicados en 800 grupos. Se encontró que los líderes con bajo *CMP*, eran más efectivos en situaciones donde tenían poder e influencia moderada. Y los de alto *CMP*, eran más efectivos en situaciones extremas (mucho o poco poder e influencia).

MODELO DE FIEDLER



MODELO DE FIEDLER



MODELO RUTA-META

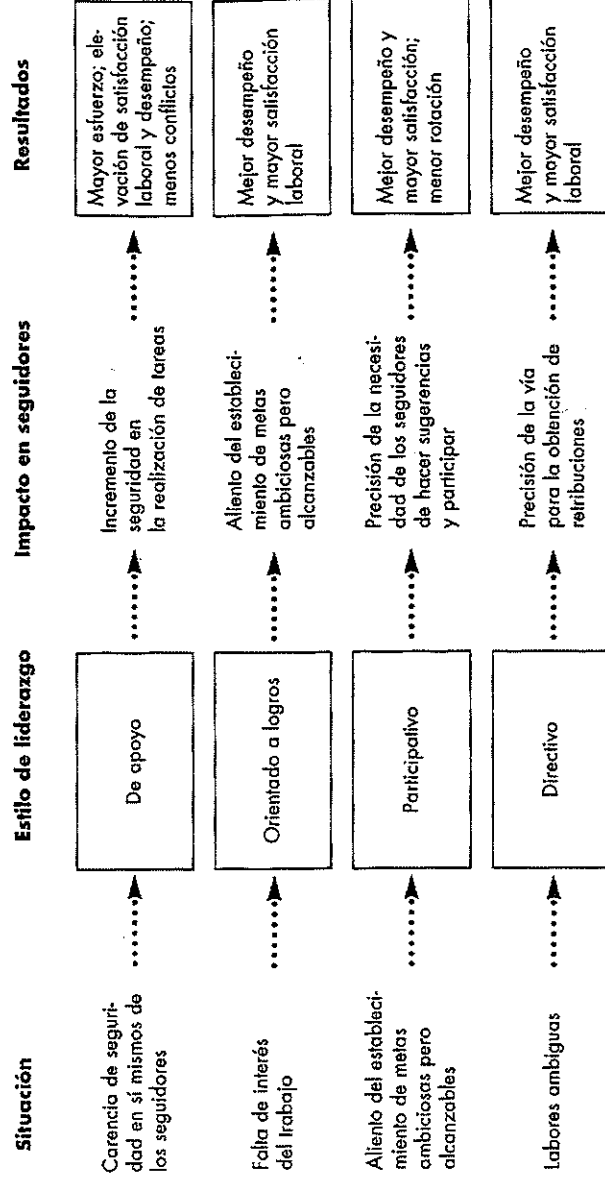
- Formulado por Evans y House y también busca pronosticar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones.
- Se fundamenta en la teoría de las expectativas, según la cual el nivel de motivación de un individuo depende de su expectativa de recompensa y del atractivo de esta última.
- Según esta teoría, el líder eficaz y motivador debe establecer y comunicar los **objetivos**, ofertar recompensas valiosas para sus subordinados y despejar *la ruta* que permita alcanzarlas, suministrando ayuda constante.

MODELO RUTA-META

- Identifica 04 dimensiones independientes del comportamiento del líder:
El líder directivo, el líder de apoyo, el líder orientado al logro y el líder participativo.
- Consideran que el líder puede practicar los 4 comportamientos en situaciones diferentes. Se identifica 2 grupos de factores situacionales:
Las características de los subordinados y el ambiente de trabajo.
- El líder debe modificar su forma de actuar según sea la situación.

MODELO RUTA-META

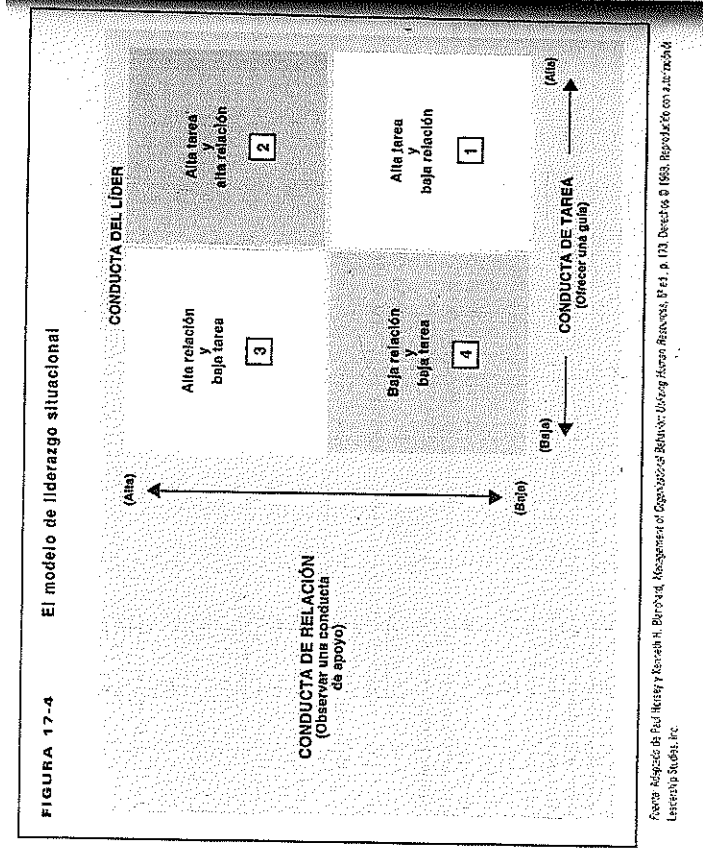
Modelo de ruta-meta de House



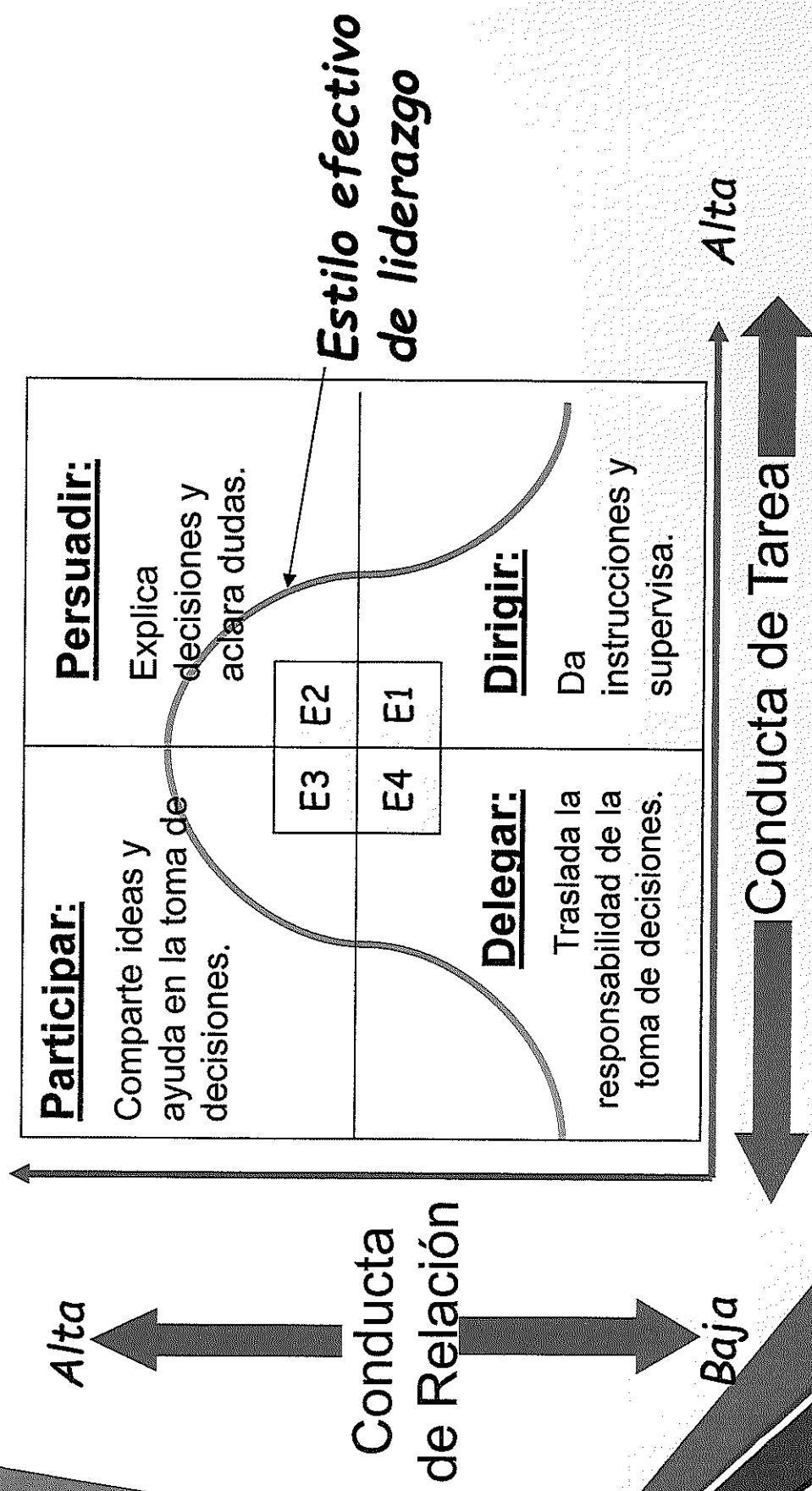
MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

- Es posible determinar el alto o bajo comportamiento del líder hacia la tarea y hacia la relación. La conducta del líder es asociado a uno de 4 tipos:
 - Comunicar**, alto comportamiento a la tarea y bajo a la relación: el líder decide, define tareas, comunica dónde y cuando realizarlas.
 - Vender**, alto comportamiento a la tarea y a la relación. El líder define las tareas y convence a los subordinados
 - Participar**, Bajo comportamiento del líder a la tarea y alto a la relación; el líder y los subordinados comparten decisiones
 - Delegar**, Bajo comportamiento del líder a la tarea y a la relación: El líder prácticamente no es necesario

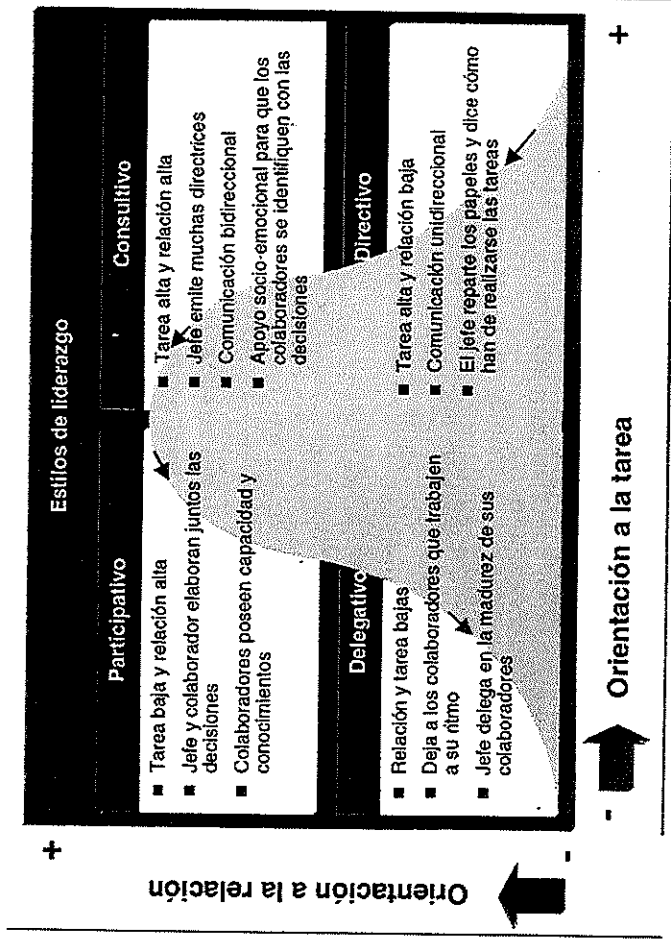
MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD



TEORÍA DE ROLES

Teorías de la personalidad o de los rasgos

Teorías basadas en el comportamiento

Teorías situacionales o de contingencias

Teorías de Roles

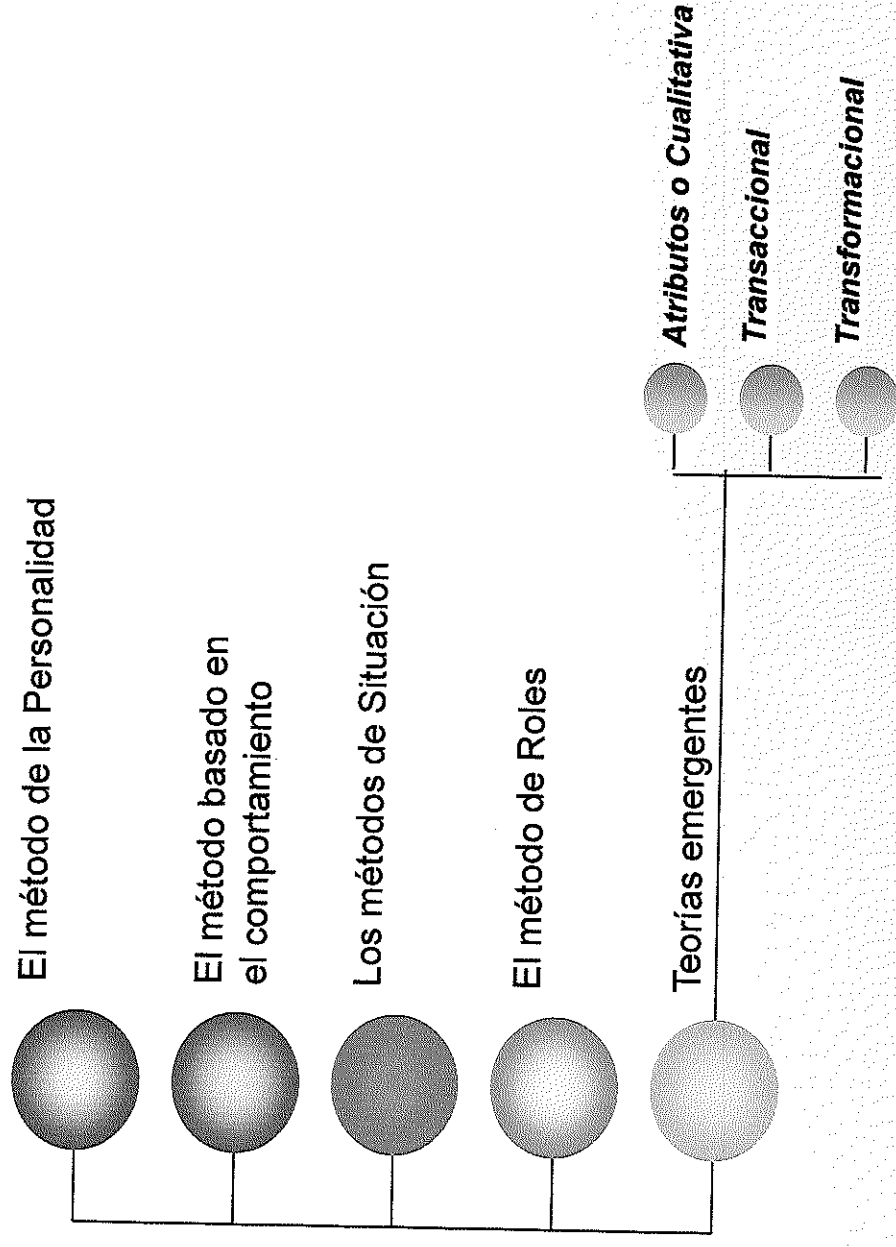
Teorías emergentes

Henry Mintzberg

EL MÉTODO DE ROLES

- Desarrolla por Henry Mintzberg. De acuerdo con esta teoría los líderes en los niveles superiores se ven frecuentemente obligados a desempeñar el papel de figura o persona de enlace entre la empresa y el entorno exterior. A un nivel inferior donde los tramos de control se amplían pueden ser necesarios para un liderazgo efectivo los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

TEORÍAS EMERGENTES



Patrones de liderazgo basados en el supuesto de que ciertas características físicas, sociales y personales son inherentes a los líderes

TEORÍA DE LOS ATRIBUTOS O CUALITATIVA

- Establece que el juicio de los líderes, sobre como tratar con los subordinados en una situación específica, se basa en las cualidades de las causas internas o externas del comportamiento de sus seguidores. (Helriegel)

TEORÍA TRANSACCIONAL

- Supone que ciertos líderes pueden desarrollar la habilidad de inspirar en sus subordinados el que lleven a cabo esfuerzos extraordinarios para la consecución de metas organizacionales, debido a la visión y la capacidad del líder de aprovechar las necesidades de desarrollo de los subordinados.
- El líder transaccional comienza definiendo los objetivos que espera de los subordinados. Otorga un feedback positivo (elogio) o negativo (reprimenda) según alcance o no los objetivos.
- El feedback ayuda al aprendizaje y proporciona un incentivo para que el subordinado se esfuerce en la dirección adecuada.
- Este tipo de liderazgo a veces termina fomentando un culto a la personalidad de unos pocos elegidos.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

- Los líderes transformacionales son más eficaces en organizaciones nuevas o en aquellas cuyas sobrevivencia se ve amenazada. La deficiente estructuración de los problemas que enfrenta esas organizaciones demanda líderes dotados de visión, seguridad en sí mismos y determinación. Estos líderes deben de influir a las personas para que también adquieran seguridad; participen entusiastamente en equipos y permitan el libre flujo de sus ideas acerca de lo que se proponen lograr.
- No obstante este liderazgo padece algunos inconvenientes al tener seguidores demasiado apasionados que corren el riesgo de perder de vista las condiciones que rodean al líder y su movimiento.

TEORÍA TRANSFORMACIONAL

- El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.
- El proceso transformador puede realizarse así:
 - Transmite una visión a los subordinados.
 - Consigue que los seguidores trasciendan sus propios intereses personales en aras de metas superiores (involucra y moviliza).
- Para conseguir ello, el líder transformador posee tres elementos esenciales: Carisma, consideración individualizada (interés por el subordinado) y estímulo intelectual (competente y visionario).

**FOTOGRAFÍAS DE LA
CAPACITACIÓN REALIZADA EN:**

**ESCUELA NACIONAL DE ARTE
DRAMÁTICO “CARLOS FIGUEROA**

JUÁREZ”





