

1-1-2016

# Análisis de la estrategia de liderazgo en el programa : centros locales de arte para la niñez y la juventud – CLAN

Karen Viviana Rojas Pérez

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

## Citación recomendada

Rojas Pérez, K. V. (2016). Análisis de la estrategia de liderazgo en el programa : centros locales de arte para la niñez y la juventud – CLAN. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1379](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1379)

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN EL PROGRAMA: CENTROS LOCALES DE ARTE PARA LA NIÑEZ Y LA JUVENTUD – CLAN<sup>1</sup>

*Karen Viviana Rojas Pérez<sup>2</sup>*

## **Resumen**

El propósito de este artículo se centra en analizar el modelo de liderazgo que ha desarrollado el programa CLAN - Centros Locales de Arte para la Niñez y la Juventud, desde sus particulares estrategias y ejes de acción; con el fin de reconocer las posibilidades que existen de aplicar conocimientos relacionados con el tema de liderazgo desde campos diversos, en este caso el de la educación artística.

Dado lo anterior, este artículo aborda una aproximación etimológica y conceptual sobre el término de liderazgo que nos ocupa una opción óptima de visibilizar elementos poco conocidos que están en las raíces de este, esto conlleva a una comprensión transparente del término y sus aplicaciones tanto en la historia como en la actualidad.

Esto se remite directamente a la necesidad de identificar las teorías y aplicaciones que se desarrollan en torno al liderazgo desde distintos campos de acción y la lógica que las justifica.

Así mismo, se aborda el tema de la educación artística como principio fundamental en el crecimiento integral de líderes, a través del arte y un aprendizaje flexible que permite el desarrollo íntegro de los niños, niñas y jóvenes.

**Palabras Clave:** Liderazgo, Educación Artística, Arte, Tendencias de liderazgo, CLAN.

---

<sup>1</sup> Artículo para optar al título de Administradora de Empresas.

<sup>2</sup> Estudiante de Administración de empresas de la Universidad de La Salle, Bogotá Colombia.  
Correo electrónico: Viviana-829@hotmail.com

## **Abstract**

The purpose of this article is focused on analyzing the model of leadership that has been developed by the program CLAN- Centros Locales de Arte Para la Niñez y la Juventud, from its particular strategies and action axis with the purpose of recognize the possibilities that exist about applying knowledge related with the topic of leadership from diverse fields, like artistic education.

For the forgoing reasons, this article addresses an etymologic and conceptual approach about the term Leadership that occupies an optimal option of visualize less known elements that are in the roots of it, which entails to a clear comprehension of the term and its application in the history and actuality.

This refers directly to the need of identifying the theories and applications that are developed about leadership from different fields and the logic that justifies it.

Furthermore, it approaches the topic of artistic education as a fundamental principle of integral growth of leaders through the art and a flexible learning that allows the integral development of children and youth.

**Key words:** Leadership, Artistic Education, Arts, Leadership trends, CLAN.

## INTRODUCCIÓN

La expresión “liderazgo”, es poco utilizada en el ámbito educativo y artístico debido a las connotaciones que ha adquirido el término por influencias teóricas y conceptuales desde campos administrativos, gerenciales, corporativos, y demás.

Ante este panorama han surgido iniciativas que responden a la necesidad de enriquecer el potencial creativo de los ciudadanos en distintos campos de acción. La intención educativa de una ciudad como Bogotá que se centra en formar emprendedores ha generado proyectos empresariales y programas distritales desde campos culturales y artísticos.

El presente artículo expone al programa distrital CLAN - Centro Local de Arte para la Niñez y la Juventud liderado por IDARTES, y relaciona este programa con las teorías actuales de liderazgo. Para su desarrollo se acudió a distintas fuentes bibliográficas y audiovisuales, conversaciones directas con personas del equipo de trabajo CLAN y análisis del material audiovisual sobre las experiencias y procesos.

Lo que busca este trabajo es analizar el enfoque de liderazgo que fundamenta el que hacer del programa CLAN a la luz de las teorías actuales y teniendo en cuenta que postula a la educación artística como principio fundamental en el crecimiento integral de los líderes, con el objetivo de ampliar la perspectiva que existe sobre el concepto y aplicación del liderazgo en diversos campos y disciplinas. De igual manera, se hará un énfasis en la revisión etimológica del término que nos ocupa como una opción óptima de visibilizar elementos poco conocidos que están en las raíces del liderazgo.

En la primera parte se plantea el concepto de liderazgo a través de la historia, comprendiendo este en sus antecedentes, definiciones y teorías.

En la segunda parte se da apertura al programa CLAN, analizando este en cuanto a una mirada crítica de su viabilidad como alternativa de liderazgo.

En la tercera parte se enlaza la educación artística con la formación de líderes, analizando la forma en que el arte aporta al crecimiento óptimo de los niños, niñas y jóvenes y la importancia de este programa para el desarrollo integral del ser humano.

# 1. TRAS EL CONCEPTO DE LIDERAZGO: ANTECEDENTES, DEFINICIONES Y TEORÍAS

## 1.1 EL LIDERAZGO EN LA HISTORIA

Desde comienzos del siglo XX se elaboran los primeros estudios sobre liderazgo (como tema de investigación), sin embargo, la manifestación del liderazgo ha existido desde tiempos inmemorables cuando las comunidades nómadas dieron desarrollo a grandes civilizaciones creando estructuras jerárquicas para gobernarse a sí mismas y a otros pueblos (Giraldo & Naranjo, 2014). En ese entonces no se reflexionaba aún sobre el concepto de liderazgo pues nadie cuestionaba que los líderes eran escogidos casi por un designio sobrenatural para dirigir y guiar a las multitudes. Es a esto a lo que se refiere la teoría denominada el “Gran Hombre” analizada por Richard L. Daft en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, (Giraldo & Naranjo, 2014). Mediante esta revisión se llegará a reconocer las teorías de liderazgo que se aplican actualmente y que aportan a la construcción de imaginarios culturales sobre la noción de líder y el problema que ésta identificación cultural representa para poder vincular el término liderazgo a lugares como la educación y el arte.

Especialistas en el estudio sobre liderazgo exponen argumentos para refutar la idea de que los líderes estaban dotados de una capacidad innata, es decir, habían personas que nacían para ser líderes y otras que no. Para este estudio se revisará la *Teoría de las Relaciones* que postula Richard L. Daft la cual nos habla del *liderazgo transaccional* y *liderazgo transformacional*, que sin embargo se puede identificar con anterioridad en los estudios de Bernard Bass doctor en psicología industrial, con su modelo de *Liderazgo de Rango Completo* desarrollado en 1978 (Mendoza & Ortiz, 2006).

Comprender estas teorías resulta pertinente para nuestra época. Estudiosos e investigadores como Richard Florida (2010) entre otros, hablan de cambios que nos sumergen en lo que él denomina La Era Creativa, una era en la que la creatividad humana es el recurso económico definitivo (Florida, 2010). Al parecer la creatividad ya no permanece encerrada en unas cuantas esferas de la sociedad, sino que se ha convertido en elemento esencial de toda actividad económica, científica y humanística, y por ende en un atributo indispensable para el ejercicio del liderazgo.

El término ha sufrido múltiples transformaciones a medida que van cambiando los sistemas humanos. Esto se refleja con los resultados que comúnmente surgen al investigar sobre el tema, puesto que se encontraron definiciones y opiniones que varían de acuerdo a la perspectiva personal o profesional del comentarista.

Se inicia por reconocer que la manifestación del liderazgo, independiente el concepto que se tenga, se ha evidenciado casi desde comienzos de la humanidad y la organización de las primeras sociedades humanas. De ello dan cuenta la figura de grandes emperadores, reyes y guerreros.

Lo que más llama la atención respecto a esto, es que prácticamente la idea de liderazgo surge ligada a la noción de *reino* y *administración*. Incluso, algunos sabios y filósofos empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema. Entre ellos citamos a Confucio en el siglo XI a.c, quien redacta un manual sobre la administración de su gobierno. Este es tan solo un fragmento de su amplio tratado:

- 1. Será obligación de los Gobernantes conocer las condiciones de su medio; los mandatarios deben anotar con mucho cuidado cual es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.*
- 2. Enfocar los problemas buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis imparcial, para tomar decisiones moderadas de acuerdo con las reglas de la Ética.*
- 3. Comprender el concepto para lograr la mejor conducción de los asuntos de Gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos dentro de los funcionarios.*
- 4. Será una preocupación del gobierno el mejoramiento económico del pueblo, y para ello es necesario, que cooperen todos los empleados con su esfuerzo diario.*
- 5. La conducta correcta de la administración pública, consiste en mantenerse siempre ocupado, porque el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía y poner en práctica los principios sin desviaciones.*
- 6. Los administradores de los bienes del imperio deben ser de conducta ejemplar, y se escogerá directamente sin egoísmos a las personas más capaces (Bernal, 2008).*

Por otro lado, parece que la discusión sobre liderazgo se remonta desde *La Republica* de Platón, donde se puede encontrar una de las referencias más cercanas a líder como “El Gran Hombre” (Hernandez, 2013). También Sun Tzu, general chino del siglo V a.c elaboró una colección de

ensayos sobre *El Arte de la Guerra* y es considerado el tratado más antiguo que se conoce sobre el tema. No sobra decir que precisamente este libro inspiró a figuras como Napoleón, Maquiavelo, Mao Tze Tung y muchos otros, pues más que un libro sobre la guerra, es una obra para comprender las raíces de un conflicto y buscar una solución. De acuerdo con él, la guerra es de vital importancia para el Estado, pues conduce el camino hacia la supervivencia o la pérdida del imperio. Sugiere entonces valorarla a través de cinco factores fundamentales:

1. *Doctrina: Aquello que hace que el pueblo este en armonía con su gobernante de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas, ni correr peligro.*
2. *Tiempo: Significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados y lluviosos, y el cambio de las estaciones.*
3. *Terreno: Implica las distancias, y hace referencia hacia donde es fácil o difícil desplazarse...*
4. *Mando: Ha de tener como cualidades, sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.*
5. *Disciplina: Ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, las rutas de suministros y la provisión de material militar (Tzu, Siglo V a.C.).*

Es de acuerdo con este panorama que Culligan (1986) habla del *liderazgo de conquista* como la primera edad del liderazgo en la historia. Según él, la principal amenaza era precisamente esa, la conquista, y en ese sentido la gente buscaba al jefe omnipotente, el guía supremo, el revelador de verdades, o en la mayoría de casos acudían al mandatario despótico y dominante que prometiera a las personas seguridad a cambio de su lealtad e impuestos (Gómez, 2002). La literatura antigua es rica en evidencias sobre este asunto:

“Ahora, para todos cabeza más poderosa, Edipo, a ti nos dirigimos todos estos que ves, y te suplicamos que nos halles remedio alguno, bien por escuchar una voz divina, bien, acaso, por conocerlo de los hombres: pues veo que además a los experimentados los azares les hacen más vivos que los pensamientos.

¡Venga, tu, el mejor de los mortales, endereza la ciudad! ¡Venga, ponte en guardia que esta ciudad te llama salvador por tu pasado favor! Que en ningún caso quede de tu

gobierno el recuerdo de que nos pusimos en pie para derrumbarnos después. En la firmeza, en cambio, endereza la ciudad.” (Cuenca, 2009).

Sófocles, poeta trágico de la antigua Grecia, a quien se atribuye el relato de Edipo Rey del cual tomamos el fragmento anterior, nos relata sencillamente los efectos que produjo en su ciudad la catástrofe de la guerra del Peloponeso, específicamente, la peste que asoló a Atenas al comienzo de la guerra contra España.

Por otro lado, también en la cosmovisión indígena se encuentran rastros de esta modalidad de liderazgo aunque con fines bastante distintos, pero siempre bajo el espíritu trenzado de la historia de sus comunidades:

*“La necesidad de protección y la idea de unificación conllevo a los caciques a erigir un planteamiento político sustentado en la historia, la mitología y las herramientas legales consolidadas en la Colonia y posteriormente en la República de Colombia.*

*... en esta medida los caciques construyeron a través de los referentes simbólicos de los primeros cacicazgos, el objeto de la constitución de su territorio centrado en las gestas de la Cacica Gaitana, (...) delinearon la extensión del territorio para constituir a partir de las fronteras naturales, las fronteras políticas.*

*El concepto clave que define el periodo de los caciques nuevos es el de la autonomía indígena, es decir, los pasos hacia el desarrollo de un sistema político independiente”* (García, 2009).

Para que la comunidad comprendiera y apoyara este propósito, “los nuevos caciques recogieron las interpretaciones míticas de la creación logrando darles un nuevo sentido y apropiándose de estas herramientas, para consolidar su posición de líderes frente a los demás”. Como cuando el cacique Don Juan Tama reconoce que llegó a la tierra proveniente de las estrellas, para edificar una nación, la nación Páez (Naranjo, 2009).

Todos estos antecedentes permiten confirmar que en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad tras el análisis de los grandes líderes del momento; identificando características que los hacían diferentes de los demás, pero, llegando a conclusiones tan radicales y estandarizadas como la idea que los líderes nacen, no se hacen (Giraldo & Naranjo, 2014). Incluso que vienen de otros mundos y otras esferas. Algo que



agrada por su atractivo simbólico. El mismo Aristóteles en su *Política* afirma que desde el nacimiento algunos hombres estaban señalados para obedecer y otros para mandar (Hernandez, 2013). Sin embargo, conclusiones como esta entre otras, por ejemplo, si sus procesos psicológicos son aprendidos o heredados, fueron claramente confrontadas en el momento en que se empieza a reflexionar sobre el tema a gran detalle.

## **1.2. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO**

Además de la clasificación de teorías sobre liderazgo, se han definido otros subgrupos conocidos como estilos y enfoques que dan aportes relacionados con lo que se expone en los postulados teóricos. Entre las teorías más reconocidas se encuentran seis:

### A) Teoría del Gran Hombre

Esta teoría sugiere que ciertas características estables de las personas “rasgos” diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en distintas teorías de la personalidad que buscan identificar las diferencias individuales entre las personas. Entre los atributos que caracterizan a estos líderes son:

- Altos niveles de energía
- Inteligencia
- Intuición
- Capacidad de previsión
- Persuasión

De acuerdo a (Yukl, 2002) este enfoque indica que persona es la más apta para ocupar un determinado puesto, mas no indica si este será un líder exitoso. Sin embargo, se encuentran características que hablan de un liderazgo efectivo (Yukl, 2002):

- Tolerancia al estrés
- Integridad
- Madurez emocional
- Autoconfianza

## B) Teoría de los Rasgos

Está enmarcada dentro de las teorías del gran hombre, sustentan la existencia de determinados rasgos o atributos estables que distinguen a los líderes de sus seguidores (Castro & Fernandez, 2006). Algunos de los atributos característicos son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar un puesto de liderazgo, pero no si será exitoso o no.

Este enfoque no ha tenido un gran impacto en el ámbito académico debido a la variedad en los estudios realizados, que no permiten evaluar de manera específica cada uno de los rasgos de los líderes potenciales.

## C) Teoría del Comportamiento

Daft, (2006) refiere que: “La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder. Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.”

## D) Teoría de la Contingencia

Al igual que la teoría del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan.

Tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo (Giraldo & Naranjo, 2014).

Se consideran tres variables fundamentales para esta teoría, estas son:

- Relación líder - seguidores
- Estructuración de las tareas
- Poder que ejerce el líder

## E) Teoría Conductual

El interés del líder es lograr que el trabajo se dé sin dejar de lado la preocupación por los trabajadores; dicho de otra manera, está centrado en el trabajo y en los trabajadores.

Así mismo, en la universidad de Ohio se realizaron estudios que permitieron identificar que: la estructura inicial, la cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, las tareas y la forma como estos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo, y la consideración que se caracteriza por un liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento (Gòmez, 2002).

#### F) Teoría de la Influencia

Ligado a esta teoría se halla el enfoque de liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).

Con relación a esto, el liderazgo carismático es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales (Gibson, 1996). Lo que quiere decir esta teoría en palabras de Roberto Bautista director de LIDERE es que el liderazgo es influencia (Bautista, 2011).

#### G) Teoría de las Relaciones

A partir de la década de los ochenta se reconocen dos tendencias principales en esta teoría: transaccional y transformacional. En este sentido hay dos métodos en las que el líder interactúa con sus seguidores: El método transaccional que identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean. El segundo, el método transformacional, que se caracteriza por tener habilidad para inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores de los inicialmente planeados y a obtener recompensas intrínsecas. Para lograrlo, parte de la comunicación clara de su visión personal (Hellriegel, 1999).

Existe una compilación de rasgos principales de un líder desde el enfoque transformacional: se interesan por la eficiencia; innovan; desarrollan; se centran en las personas; confían en el empoderamiento; hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la ciencia y de los objetivos;

tienen una visión de largo plazo; preguntan qué y por qué (dotan de sentido todas las tareas); desafían el statu quo; se centran en el futuro; tienen su mirada en el horizonte; desarrollan misiones y estrategias; buscan y controlan el cambio; toman riesgos; incitan a la gente a cambiar; utilizan la influencia de persona a persona; incitan a los otros para que le sigan; funcionan al margen de las normas, regulaciones, políticas y procedimientos; toman la iniciativa de liderar (Boyett, 1999).

El líder de este enfoque transformacional presta especial atención a cada una de las necesidades del trabajador y se ocupa especialmente por los Derechos Humanos de cada uno.

### 1.3. LIDERAZGO COMO EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Aunque la conceptualización en ocasiones no resulta tan provechosa pues se reduce a un cúmulo de ideas subjetivas sobre algo, nos permite en esta ocasión comprender la diversificación que tuvo el término liderazgo desde el trabajo de distintos teóricos. En relación con la disciplina de la *administración*, con la que al parecer surge ligada la noción de liderazgo, y que incluso aún se mantiene profundamente relacionada, se habla de *gestión* y *dirección*, dos términos que suelen confundirse (Giraldo & Naranjo, 2014). Para identificar esta diferencia, tomamos las definiciones que nos ofrece el trabajo de Giraldo y Naranjo citando a Richard Daft (2006):

- **Gestión:** *Acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o por el contrario, puedan llegar a la quiebra. Estos elementos son clima organizacional, organización, control y planeación.*
- **Dirección:** *es la actividad por la cual un individuo (no siempre un líder) trata de administrar un grupo de personas, a través de los cuales se espera poder cumplir con las tareas que van surgiendo en la organización.*

Según estas definiciones, se podría definir el liderazgo como: “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Desde su trabajo, Giraldo y Naranjo afirman que la mayoría de estudiosos definen el liderazgo como “una interacción entre el líder y sus seguidores para lograr cumplir los logros, objetivos y metas propuestos”. Frente a esto nos aportan otras definiciones como: “Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008). “El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011), “El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano & Castro, 2008). Por supuesto ellos también configuran su concepto a partir de las posturas de sus referentes: “un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores”.

Por otra parte, Fiedler (1961) citado por Kreitner & Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad. Desde otra perspectiva, “el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización” (Robbins, 1999). El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social;

debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. El liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo (Gómez, 2002)

Debemos tener en cuenta que todo este cúmulo de conceptos se han definido de acuerdo a la evolución de las teorías sobre liderazgo. La mayoría de ellos corresponden a un pensamiento y una tendencia de concepción y aplicación del liderazgo. Lo que nos interesa aquí, más que reunir conceptos, es recoger los elementos que los nutren, pues podemos reconocer que proceden de distintas ciencias y disciplinas que han dotado al liderazgo de un imaginario y un discurso muy diverso.

## **2. CLAN: ¿UNA PROPUESTA ALTERNATIVA DE LIDERAZGO?**

### **2.1. LOS CLAN**

A partir del año 2013 el Instituto Distrital de las Artes (IDARTES) junto con la Administración Distrital definió estrategias de fortalecimiento a organizaciones que promueven la formación artística mediante propuestas de formación de maestros, investigación y creación con el objetivo de ampliar contenidos para adelantar y expandir las apuestas de formación artística desde los Centros Locales de Arte para la Niñez y la Juventud CLAN. Este programa surge en el marco de la alianza de los Sectores Educación con Cultura, Recreación y Deporte para el desarrollo del proyecto Currículo para la excelencia Jornada escolar 40X40, este programa tiene niveles de acción que van más allá de este proyecto.

El CLAN nace como estrategia para promover el desarrollo de la sensibilidad, el disfrute de la experiencia estética, el pensamiento creativo y la expresión simbólica de las personas desde su

infancia y juventud hasta la edad adulta. En su plan de trabajo buscan favorecer el provecho de los espacios sociales, el trabajo en equipo y las prácticas artísticas colectivas. Los procesos y actividades no se restringen a la atención de la población escolarizada que ingresa a través del proyecto intersectorial, sino que se ofrece formación artística a personas que se acercan al Programa CLAN procurando formación en alguna de las áreas artísticas — música, danza, audiovisuales, teatro, artes plásticas o creación literaria — o que están interesadas en participar de los procesos de formación desarrollados allí (Instituto Distrital de las Artes, 2015).

A través del programa CLAN, IDARTES ha desarrollado una apuesta de transformación social desde la Educación Artística, pues constituye la base novedosa en términos de estructura del instituto, pero sobre todo, en que la ciudad reclama la manifestación de las artes en la vida cotidiana de los niños, adolescentes y jóvenes de los diferentes rincones de la ciudad.

Esta búsqueda de apuestas ha llevado a la institución a un ejercicio constante de construcción de lineamientos que den forma a los principios de enseñanza de las artes, a favor de la integralidad en la formación educativa de los niños y jóvenes. Desde estos procesos y lineamientos, se reconoce que las artes ofrecen elementos fundamentales para el ejercicio de la ciudadanía y la formación de la subjetividad desde el desarrollo de la sensibilidad, la experiencia estética, el pensamiento creativo y la expresión simbólica (Instituto Distrital de las Artes, 2015).

Entre los años 2012 y 2014 se avanzó en la formulación de dos documentos orientadores que sirven de soporte para esta propuesta. Uno, denominado “Orientación y seguimiento de los procesos de desarrollo de los lineamientos conceptuales y metodológicos de la intervención del sector en la formación de estudiantes” y que apunta a la definición del componente curricular. Y el segundo, “Hacia un sistema distrital de formación artística” que plantea las discusiones de los elementos que configuran el programa. A partir de allí se definen las tres modalidades de acción:

1. Educación artística en la escuela
2. Intensificación de la formación artística al interior y al exterior de la escuela
3. Educación media especializada en artes

Las actividades diseñadas y ejecutadas estos años asociadas al desarrollo de los Centros de Interés en Arte no sólo llevaron a una mejor comprensión y ejecución de técnicas propias de cada una de las áreas artísticas, también permitieron reflexiones de tipo formativo, social y artístico.

Entre las acciones concretas adelantadas pueden destacarse, entre otras: talleres colectivos — de exploración, de apropiación y desarrollo creativo, y de profundización —, ensayos finales, presentaciones, prácticas individuales o colectivas con o sin supervisión de un artista formador, sesiones de análisis y reflexión, sesiones complementarias al trabajo artístico, y espacios para el diálogo entre formadores y aprendices de los colectivos artísticos (Instituto Distrital de las Artes, 2015).

Se toman textualmente los análisis de los componentes de trabajo del CLAN resaltando los aspectos relacionados con la formación artística en el liderazgo:

La *sensibilidad estética* es entendida como la percepción consciente y la disposición del ser humano a afectar, a dejarse afectar y a conmoverse. Se trata de un afinamiento de la percepción a partir de la categorización y la reinterpretación de las percepciones sensoriales corporales, que parten del contenido emocional de las percepciones, en tanto se disfruta, se conmueve, se entristece y esto cobra significado vital para el ser humano. Desarrollar esta sensibilidad, esta capacidad de afectación es poner al ser humano en el centro de la tarea formativa y ese un reto fundamental del Programa CLAN. Más allá de hablar de contenidos de enseñanza o aprendizaje, se trata de promover espacios donde la construcción de la sensibilidad estética, a través de la creación artística, permita la construcción de sentidos para la vida (Instituto Distrital de las Artes, 2015).

La expresión simbólica es entendida como la capacidad de representar situaciones, sensaciones, realidades, sueños y mundos posibles, a través de las diferentes metáforas de las expresiones artísticas. El desarrollo de esta forma de expresión es una tarea central de la formación artística y por medio de ella, se aportan los mecanismos y las estrategias que generan diferentes posibilidades de expresión. Formar para la expresión simbólica hace del escenario pedagógico un espacio para el diálogo entre el mundo íntimo y el mundo social (Instituto Distrital de las Artes, 2015).

## **2.2. LA EXPERIENCIA DE LOS ARTISTAS FORMADORES**

Basados en las entrevistas realizadas a dos Artistas Formadores del equipo de trabajo del CLAN, se reconoce la estrategia de gestión que desarrolla IDARTES a través del CLAN donde vincula



importantes organizaciones como el Instituto de Recreación y Deporte, operadores como Compensar, Maloka, Winaaima, la Orquesta Filarmónica de Bogotá y otras más; que unen esfuerzos para generar una experiencia de formación diferente, “y la filosofía es que los chicos van a allá y reciben la formación, y la otra parte importante, otro componente de desarrollo que constituye un principio para trabajar en el CLAN es que: No son profesores de arte sino artistas formadores o deportistas formadores, es decir no son profesores de educación Física ni profesores de arte. El propósito es que sean artistas activos de la cultura distrital que van a entregar su conocimiento a los chicos” (Ver Entrevista Artistas Formadores).

Una de las respuestas de los artistas entrevistados ante la pregunta: ¿De qué manera se relaciona la formación artística con el liderazgo? se profundizó desde lo educativo: “La educación, para ser general, está concebida de forma conductista, ¿Qué quiere decir esto? Que en la educación escolarizada se le obliga al estudiante y más aún al niño a ejercer cierto comportamiento basado en un ambiente predeterminado y bajo unos condicionamientos; entonces una condición en el aula de clase es: que tenga un pupitre al frente, que si se porta mal está el observador, está el coordinador de disciplina, la llamada de atención a los padres y por consecuencia una mala nota. El proyecto CLAN rompe con esta estructura porque como primera medida los chicos no estarán sujetos a una nota, ellos van al centro de interés que quieren ir (en un principio, a veces no se logra y cuando no se logra entonces el chico es guiado) y nosotros no podemos sacarlos de la clase. Los espacios de la clase son muy diferentes” (Ver formato de entrevista adjunto).

Ante la pregunta: ¿En este caso, el teatro que le puede enseñar a un líder? La respuesta estuvo enfocada en los aspectos de identidad, sensibilidad y comunicación. “El teatro enseña que lo que yo haga no solo me afecta a mi sino a mis demás compañeros, que es importante el trabajo en equipo, que a pesar de los problemas tengo que tratar de olvidar los problemas subjetivos para responder bien con mi equipo...en este sentido se educa a los chicos para la vida. Es posible que todos los conocimientos de álgebra nunca se vallan a poner en práctica, pero sí es muy posible que ellos siempre tengan que utilizar un buen desempeño al comunicarse”.

### **3. LA EDUCACIÓN ARTÍSTICA COMO BASE FUNDAMENTAL EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES**

El arte tiene una misión social tan importante en el desarrollo de los pueblos, que no ha habido en la historia corrientes filosóficas, políticas o pedagógicas que no lo hayan tenido en cuenta dentro de sus programas de organización en la sociedad (Manrique, 2003). En este sentido, la educación artística aporta indudablemente desde la Ciencia Estética para la formación general de los hombres estimulando el desarrollo de sus capacidades sensitivas, cognitivas, creativas, expresivas y prácticas; entendiendo la Estética también como un modo que tiene el hombre para relacionarse con los demás, consigo mismo y con el medio a su alrededor, acogiendo principios éticos, ambientales, desarrollando intuiciones y emociones para tener una vida más digna, justa, espiritual y armónica (GARCÍA, 2005). Muchos fenómenos de la modernidad en cualquier ámbito, como la escuela nueva, los avances tecnológicos, y los nuevos enfoques de la perspectiva artística, gracias a la globalización y el vanguardismo, exigen de los líderes capacidades artísticas con innovación y estética. Frente a este panorama, es un hecho que la modernidad y la postmodernidad exigen creatividad en los líderes y esta solo es alcanzada mediante el arte (Pineros, 2015). De acuerdo con Florida (2010), la economía actual, es fundamentalmente una economía creativa. En su formulación, el “conocimiento” y la “información” son las herramientas y las materias primas de la creatividad. La “innovación” ya sea en forma de un nuevo artilugio tecnológico o de un modelo o método empresarial novedoso, es el producto de un acto creativo.

Esta economía terciaria de generación y gestión del conocimiento ha impactado drásticamente a la educación de diversas maneras, en cuanto a la generación de ambientes de aprendizaje mediados por la tecnología. Pero no solo esto, en este cambio y transformación que impulsa la economía creativa y que penetra en lo educativo, se perfilan dos grandes tendencias: la primera orientada a fomentar innovaciones que favorezcan el desarrollo de habilidades de pensamiento para la creatividad, la solución de problemas, el razonamiento crítico, el uso de tecnología y la colaboración. La segunda orientada a entender las políticas, estrategias y estructuras relacionadas con el éxito del cambio para caracterizarlo (Fullan, 2011). Estos asuntos requieren de un liderazgo educativo que sea capaz de analizar lo que los resultados de investigación ofrecen y aplicarlos de forma tal, que permitan el desarrollo de una nueva cultura organizacional en las instituciones (Fimpes, 2013).

Todo lo anterior son razones que permiten justificar la importancia de la educación artística en la formación de líderes, partiendo que las circunstancias y los avances que hoy lo demandan. Sin embargo, es en la dimensión estética de la organización (empresa, corporación, institución, comunidad, etc.), que se basa el análisis de este artículo. Por ello, se ha tomado el programa CLAN como ilustración, ya que desde sus fundamentos citados anteriormente, se postulan aspectos como el desarrollo de la sensibilidad, el disfrute de la experiencia estética, el pensamiento creativo y la expresión simbólica.

Las organizaciones al igual que las personas deben cuidar dos aspectos: lo estético y lo ético, y procurar la coherencia de los mismos. Lo estético constituye gran parte de la cultura tanto personal como organizativa. La estética de una organización integra y proyecta la identidad, el ser de esa organización. De esta manera se relacionan consigo mismas y con todo lo que las rodea. Se puede afirmar, que no existen dos organizaciones absolutamente idénticas desde la perspectiva de su estética (Barraca, 2015).

Esta dimensión estética de las organizaciones les ayuda a conectar, vivir y desarrollar valores decisivos y fundamentales como la belleza, la expresividad, la originalidad y la creatividad (Barraca, 2015). En una economía creativa donde se ponen en juego este tipo de valores no hay dimensión estética que se deba descuidar en la formación de sus líderes y dirigentes, “pues sólo con un esmerado liderazgo en este terreno cabe esperar el progreso de su excelencia o calidad integrales” (Barraca, 2015).

Existe un gran número de beneficios para las organizaciones puesto que en el proceso de aprendizaje y el trabajo continuo de la formación de líderes se contribuyendo a su desarrollo estético, entre estos beneficios están: Fortalecer el rostro de la institución, consolidar la cultura corporativa, definir su estilo de liderazgo, conformar estrategias de relación con otros, fomentar la cooperación. Entre otro grupo de beneficios a grandes rasgos se encuentra (Barraca, 2015):

- Diferenciación: Madurar una identidad corporativa
- Fomentar el cuidado de las formas y figuras: Perfeccionamiento de la calidad
- Mejoramiento del ambiente de trabajo: Un clima interno dotado de unidad y compenetración.
- Impulso de la Innovación: surgimiento de nuevas posibilidades mediante el incremento de la creatividad.

- Promoción de las capacidades reflexivas: Resultado del dialogo conjunto.

En este sentido, el estilo o la estética del líder se manifiesta en toda su función. Condiciona el ambiente y la cultura organizacional, influye en los valores estéticos del grupo, todo derivado de sus principios de directivos. Por ello, de acuerdo con Barraca existen unas *consideraciones prácticas* que para el propósito de este artículo se tienen en cuenta para la importancia de la educación artística en la formación de líderes:

- a) La Expresión de lo Esencial: Favorece las relaciones a largo plazo, haciéndolas más claras y auténticas. Para ello es necesario elegirse los mecanismos externos que mejor transmiten el núcleo de la identidad.
- b) Fragar un Estilo Propio: Agrupar y proporcionar de un sentido coherente a todos los elementos formales de la organización. Se debe conjugar: Unidad – Diversidad, Cambio – Permanencia, Orden – Libertad Formales.
- c) Liderazgo con una estética corporativa coherente: “El liderazgo, en efecto, también ha de fomentar los valores estéticos. Esto, no sólo a título individual, sino a su vez, con respecto al grupo o equipo, siempre en proceso de progreso continuo. Para ello, el líder ha de imbuirse de tales valores y estilo estéticos, y formar a otros desde su propia y singular interpretación de los mismos” (Barraca, 2015).

Siguiendo la perspectiva etimológica (Landolfi, 2008), el líder debe formarse y desarrollar desde su singularidad ciertas cualidades profundas, que solo puede tener un cultivo y crecimiento optimo desde el Arte:

1. **El líder es el que ve:** Sensibilidad, claridad mental e intelectual sobre lo disfuncional.
2. **El líder separa, quita y poda:** Análisis, decisión, asertividad. Es el que remueve las partes de las cosas, las personas o los procesos que les impide crecer y desarrollarse en lo que aspiran ser.
3. **El líder como conocedor profundo de la naturaleza humana:** Conocimiento de los seres con quien se relaciona y trabaja, y a quienes contribuye para su crecimiento y desarrollo.

La educación artística es sumamente importante para la formación de los lideres ya que les permite desarrollar sus capacidades cognitivas, creativas, artísticas, actitudes, hábitos,

comportamientos, destrezas, y además, se presta fácilmente para ser un medio de interacción, comunicación y expresión.

El CLAN brinda estas oportunidades de enseñanza de las distintas artes en pro de la integralidad de la formación en niños, niñas y jóvenes, fomentando y fortaleciendo los procesos del manejo del entorno social y con las personas que los rodean, mejorando organizaciones de formación artística, a través de investigación, creación y dinamismo, creando por medio de líderes y artistas una transformación social a través de la educación, creando en la vida de la sociedad, cultura y arte para una vida digna, preparándolos ante los cambios constantes de la sociedad, la globalización y permitiéndoles adaptarse sin ningún problema, formando grandes personas y líderes con aptitud, creatividad y participación.

En este centro de artes no manejan ningún tipo de reglas, permiten que los niños, niñas y jóvenes se expresen libremente, allí no se relacionan con profesores o personas con títulos o diplomados, allí, se relacionan con grandes artistas que enseñan lo más bello y hermoso de cada campo artístico, donde la única regla es la pasión y el coraje que se tiene para saber llevar con orgullo el poder del arte.

## **CONCLUSIONES**

Desde los principios del siglo XX se iniciaron a plasmar estudios sobre el significado del liderazgo, exponiendo argumentos para apelar la idea de que los líderes estaban dotados de una capacidad innata, es decir, habían personas que nacían para ser líderes y otras que no, en medio de esos estudios se crearon diferentes teorías sobre lo que podría ser el tema del liderazgo, las cuales se mencionan anteriormente.

Con el transcurso del tiempo el tema del liderazgo fue evolucionando constantemente, en la actualidad el liderazgo no se caracteriza por pretender que un ser humano tenga que nacer con una capacidad innata, es decir, que, con todos los cambios y constante evolución, cualquier persona puede ser líder, cada persona tiene distintas maneras de ser un líder o simplemente son líderes en distintos campos, cada ser humano tiene una habilidad especial en dicho campo.

Las personas que tiene dicho liderazgo son las que en ciertas situaciones influyen en la forma de ser o actuar ante las personas o grupo determinado, ya sea trabajo, hogar, etc., permitiendo que dicho grupo o equipo trabaje con optimismo hacia una misma meta u objetivo, el líder tiene que dar iniciativa, gestionar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficiente.

Si hablamos de liderazgo, sin duda entra un grupo de personas que conforman el programa CLAN, que trabajan por las niños, niñas y jóvenes, brindando grandes oportunidades mediante la educación artística, quienes velan por la integridad, el arte, la vida y cultura de aquellas personas que tienen las oportunidad de pertenecer a estos programas, con la compañía de artistas y líderes, descubriendo sus habilidades, abriendo al mundo su capacidad de creatividad, innovación, comunicación, cambio y una visión de la sociedad diferente.

En el CLAN los niños, niñas y jóvenes y además adultos, descubren sus “dones” en el arte, dejando allí un grano de arena, una vida, una historia, ¿Por qué?, cada persona es única e irreplicable, y en este programa todos aprenden un poco de todos, socializan, se forman mejores seres humanos y líderes capaces de transmitir la esencia de cada persona que allí se encuentra.

## BIBLIOGRAFIA

- Barraca, J. (2015). La coherencia entre la ética y la estética de las organizaciones: una cuestión de identidad y cultura corporativa. *Katharsis*, 249-264.
- Bass, B. (1990). *Handbook of leadership: A suvery of theory and research*. New York.
- Bautista, R. (13 de Mayo de 2011). El líder nace o se hace.
- Bernal, F. J. (2008). *Derecho administrativo. Programa Administración Pública Territorial*. Bogotá.
- Boyett, J. y. (1999). *Hablan los Gurús*. Bogotá: Norma.
- Castro, A., & Fernandez, M. (2006). *Teorías Implícitas del Liderazgo*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoria general de la administración*. Brasil: Mc graw hill interamericana.
- Cuenca, J. (2009). *Sófocles, Edipo Rey*. Madrid: Catedra Base.
- Culligan, T. (1986). *Principios olvidados de la gerencia*. Bogotá: Legis.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del Liderazgo*. México: cengage learning.
- Fimpes. (16 de junio de 2013). *Los retos de la formación de líderes para la transformación educativa: una respuesta desde la educación superior*. Obtenido de <http://www.fimpes.org.mx>: <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Ensayo2013.pdf>
- Florida, R. (2010). *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- French, W., & Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional : aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Naucapal de Juarez: prentice hall hispanoamericana.
- Fullan, M. (2011). Investigación sobre el cambio educativo: presente y futuro. *revista digital de investigación lasaliana* , 3-31-35.
- GARCÍA, A. (2005). *Enseñanza y aprendizaje en la Educación Artística*. Pamplona, Colombia: Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- García, Á. (2009). *La potencia plebeya*. Bogotá: Siglo del Hombre Editores y Clacso.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. pensamiento psicológico*,. Cali: Universidad Católica.
- Gibson, J. I. (1996). *Las organizaciones* . Madrid: Mc Graw Hill.
- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Gòmez, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 61-77.

- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y gestión* 24, 157-194.
- Hellriegel, S. y. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomson Editores.
- Hernandez, M. (2013). *Liderazgo académico*. México.
- Instituto Distrital de las Artes. (2015). *Documento de armonización curricular. Centros de Interés en Arte*. Bogotá.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Landolfi, H. (2008). *Etimología de la palabra líder*. Buenos Aires: landolfi, h.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo - Teorías y evaluación*. Palermo: Universidad de Palermo.
- Manrique, M. (2003). *El arte en la formación integral del ser humano*. Chía, Cundinamarca: Universidad de la Sabana. Departamento de Artes Plásticas.
- Mendoza , M., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Investigación y Reflexión*, 118-134.
- Naranjo, E. (2009). *La concepción cultural y política del territorio en el pensamiento indígena*. Bogotá.
- Pineros, E. (2015). *youtube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=EYcyKfK4pDM>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: prentice hall.
- Tzu, S. (Siglo V a.C.). *El Arte de la Guerra*. Pág. 3.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ. New York: Pearson.



