

“ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS BASADAS EN ARTE PARA EL DESARROLLO
DEL LIDERAZGO EN LA MAestrÍA EN DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
ROSARIO”

ESTEFANÍA CARDONA BETANCOURT

VIVIAN ROCÍO PINTO MUÑETONES

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO 2013

“ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS BASADAS EN ARTE PARA EL DESARROLLO
DEL LIDERAZGO EN LA MAestrÍA EN DIRECCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
ROSARIO”

ESTEFANÍA CARDONA BETANCOURT

VIVIAN ROCÍO PINTO MUÑETONES

TUTOR

CARLOS ANDRÉS MIRA AVENDAÑO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ADMINISTRACIÓN EN LOGÍSTICA Y PRODUCCION

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., ENERO 2013

AGRADECIMIENTOS

A padres y hermanos por su indispensable apoyo, exigencia, confianza y amor durante toda la carrera académica.

A Carlos Andrés Mira, por su confianza y apoyo durante el proceso de realización de esta investigación y por promover y creer en la posibilidad de romper paradigmas a partir de la creación de diferentes espacios de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	6
GLOSARIO.....	7
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	9
ABSTRACT AND KEYWORDS.....	10
INTRODUCCIÓN	11
OBJETIVOS	13
1. <i>Objetivo general</i>	13
2. <i>Objetivos Específicos</i>	13
JUSTIFICACIÓN	14
1. <i>Necesidades actuales empresariales y de formación</i>	14
2. <i>Necesidades actuales empresariales y de formación a nivel nacional</i>	15
3. <i>Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario</i>	16
PROBLEMA	20
1. LIDERAZGO	22
1.1 <i>Características</i>	22
1.2 <i>Tipos</i>	23
2. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS.....	24
2.1 <i>Estrategias didácticas para la Universidad del Rosario, según el Proyecto Educativo Institucional</i>	24
2.2 <i>Estrategias didácticas para formar directivos líderes en la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario</i>	26
3. ARTE Y ADMINISTRACIÓN	32
3.1 <i>Disciplinas complementarias</i>	32
3.2 <i>Personas que aplican la combinación de las dos disciplinas</i>	34
3.3 <i>Aplicación en la academia</i>	35
4. DEL ARTE AL LIDERAZGO	37

4.1	<i>Habilidades de un líder</i>	37
4.2	<i>Estrategias didácticas aplicadas a partir del arte</i>	39
4.2.2	<i>Mythodrama</i>	39
4.2.3	<i>Experiencia musical</i>	45
5.	CONCLUSIONES.....	51
6.	RECOMENDACIONES.....	53
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodologías aplicadas en la Maestría en Dirección.....	27
Tabla 2: Factores claves en el eje de liderazgo.....	29
Tabla 3: Propuesta de Talleres Interdisciplinarios	54

GLOSARIO

Estrategias didácticas: “Procedimientos o recursos utilizados por el agente de enseñanza para promover aprendizajes significativos” (Mayer, Shuell, West, & Wolff, 1984; 1988;1991), es decir, los métodos que facilitan el aprendizaje. Estas estrategias deben estar dirigidas a desarrollar habilidades y competencias que sean fundamentales para el área experiencial de cada individuo y deben estar explícitamente abordadas en el diseño curricular de cada programa educativo y formar parte de los objetivos del plan de estudios de cada disciplina (Torres & Pupo, 2005).

Formación integral: “Formación profesional y formación de la persona como ser físico, social, espiritual, afectivo y demás dimensiones de la persona humana en sociedad.” (Facultad de Administración, 2011, págs. 82, 83)

Competencia: “Habilidades, conocimientos y entendimientos, cualidades y atributos, conjuntos de valores, creencias y actitudes que llevan a un desempeño gerencial efectivo en un contexto, situación o rol determinado.” (Woodall & Winstanley, 1998)

Habilidad: Cada uno de los componentes o características que han sido consideradas en líderes efectivos e integrales, por diversas fuentes.

Liderazgo: Capacidad para influenciar las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de logros.

Para esta investigación se considera al Liderazgo como una competencia, compuesta por un conjunto de habilidades, actitudes y destrezas.

Arte: Para esta investigación se concibe como el conjunto de actividades de expresión emocional y física, reunidos de manera concreta en términos como teatro u orquesta.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Lo que pretende esta investigación es estudiar el concepto del Liderazgo que maneja la Universidad del Rosario en la Maestría en Dirección y también la metodología que usa para desarrollarlo. A partir de estos resultados, se investigan alternativas para complementar tanto el concepto como las didácticas para formarlo. Se busca que estas alternativas estén basadas en técnicas artísticas para poder finalmente demostrar que mediante el arte se pueden desarrollar varias, por no decir todas las habilidades concernientes a un líder efectivo e integral.

La idea de demostrar esto es poder proponer a la Universidad que incluya dentro del Documento Maestro y por ende dentro de la Maestría, estrategias didácticas basadas en el arte para desarrollar un liderazgo efectivo e integral en directores, favoreciendo el diferencial que caracteriza al programa en este momento a nivel nacional.

Palabras Clave: Liderazgo, dirección, estrategia didáctica, habilidades, arte.

ABSTRACT AND KEYWORDS

This research aims to study the concept of leadership that handles the Rosario University in its Master on Direction and also the methodology used to develop it. Based on these results, it is intended to investigate alternatives to complement both the concept and the didactic to form leadership. The intention is to find alternatives based on artistic techniques to be able to demonstrate that through arts it is possible to develop several, not to say all, skills concerning to an integral and effective leader.

The idea of demonstrating this is to propose to the University to include within the Master Document and hence within the Master on Direction program, didactic strategies based on arts to develop an integral and effective leadership in directors, which will also strengthen the distinctive factor that characterizes the program in a national level nowadays.

Keywords: Leadership, direction, didactic strategies, skills, arts.

INTRODUCCIÓN

Aunque aún persiste la formación en áreas funcionales en los MBA, el mundo actual de los negocios requiere de educación en competencias que trasciendan dichas áreas. Por este motivo se está presentando una migración de varias escuelas de negocios hacia la formación de competencias enfocadas en el ser y que contribuyan a la perdurabilidad de las empresas en el entorno dinámico actual.

De acuerdo con el Documento Maestro, la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario hace parte de esta migración al enfocarse en la formación de liderazgo, estrategia y realidad empresarial del director, en lugar de las áreas funcionales y formales.

Sin embargo, dado que no se evidencia una descripción clara sobre las metodologías que se están utilizando para la formación en liderazgo en la Maestría, se hace relevante realizar una investigación a profundidad sobre estrategias didácticas novedosas que pudieran servir a este eje y a las habilidades que lo conforman.

Algunas escuelas han usado estrategias didácticas basadas en el arte para la formación de administradores, específicamente en el área de liderazgo. Como ejemplo de esto está la Universidad de Oxford que utiliza con éxito técnicas de teatro y experiencias musicales en su programa de Liderazgo Estratégico.

Este tipo de metodologías podrían ser contempladas para incorporarse en el Documento Maestro y por ende en la Maestría, como estrategias didácticas novedosas que permitan fortalecer la formación de habilidades en liderazgo y satisfacer en mayor medida las necesidades de contar con Directores dispuestos a asumir los retos del siglo XXI.

Primero se menciona el concepto de liderazgo según el Documento Maestro, seguidamente se describen y analizan las estrategias didácticas para desarrollar esta competencia. Posteriormente se hace una recopilación de casos que han encontrado en las artes utilidad para los negocios y de habilidades que se encuentran en diferentes fuentes de información, propias del liderazgo, dentro de estas se encuentran las consideradas por dos compañías que utilizan el teatro y experiencias musicales para desarrollar dichas habilidades. Finalmente, se presenta una propuesta para incluir este tipo de talleres dentro de la formación en liderazgo de la Maestría en Dirección.

OBJETIVOS

1. *Objetivo general*

Proponer estrategias didácticas complementarias, aplicables a las metodologías de talleres y estudios de caso de la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario, que garanticen la formación efectiva de habilidades propias del liderazgo.

2. *Objetivos Específicos*

- Identificar los objetivos de formación en liderazgo de la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario.
- Estudiar las metodologías y estrategias didácticas utilizadas por la Universidad del Rosario para la formación de liderazgo en directores.
- Estudiar la relación entre el arte y la administración y la posible aplicación de dicha relación en el mundo actual de la formación ejecutiva.
- Investigar las habilidades propias de un líder.
- Estudiar las metodologías y didácticas utilizadas por diferentes instituciones internacionales para la formación de liderazgo en directores.
- Realizar una propuesta para aplicar a las estrategias didácticas de la Maestría en Dirección teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las investigaciones preliminares.

JUSTIFICACIÓN

1. *Necesidades actuales empresariales y de formación*

El mundo se encuentra en una ola de constantes cambios, lo cual ha generado entornos, condiciones y necesidades cada vez más impredecibles para las actividades empresariales. Donde los conocimientos formales como el lógico y el matemático, las habilidades operativas, el pensamiento lineal, los modelos y áreas funcionales, la rentabilidad y los procesos administrativos tradicionales entre otros, se han debatido dejando de ser suficientes para competir en las industrias y para colaborar al desarrollo económico y social de los países.

Es por esto que las compañías no deben enfrentar los retos simplemente haciendo más, mejor o más rápido; ya no es suficiente realizar procesos de reestructuración o reingeniería con seguimientos de mejoramiento continuo. Es necesario encaminarse a “reinventar las industrias y regenerar estrategias” (Hamel & Prahalad, 1994), ampliando el conocimiento en términos de nuevas competencias por desarrollar, que trasciendan el miedo al cambio con habilidades interdisciplinarias correspondientes al pensamiento sistémico, lateral y estratégico, al liderazgo y a la realidad empresarial (Facultad de Administración, 2011).

Evidentemente estas necesidades están generando un nuevo enfoque que se está implementando a nivel nacional e internacional, lo cual se ve reflejado en la creciente tendencia de compañías e instituciones educativas hacia una formación integral y hacia el desarrollo de competencias reflexivas y de interpretación que faciliten la comprensión del entorno y del contexto empresarial dinámico, que inspiren una visión integral y sistémica frente a los diversos problemas organizacionales y que permitan resaltar las cualidades humanas y de responsabilidad social desde una perspectiva ética.

Con el fin de hacer frente a este nuevo reto, que exige un crecimiento profesional de empresarios más completo, se ha buscado incorporar la formación de *competencias* directivas a los MBAs, siendo ejemplo de esto la International Masters in Practicing Management (IMPM) (Pfeffer & Fong, 2002) fundada por Henry Mintzberg; el MBA de la Weatherhead School de la Case Western Reserve University; la Duxx Graduate School of Business Leadership, en México; y la Rotman School en la Universidad de Toronto.

A pesar de estos esfuerzos, aún prevalece “la noción tradicional de la corriente ortodoxa y hegemónica de formación en Maestría en Administración de Negocios (MBA por su sigla en inglés), de inspiración y liderazgo estadounidense, que se concentra en el modelo funcional, la rentabilidad y el seguimiento del proceso administrativo de corte neoclásico” (Rodríguez, Hernández, Saavedra, Sanabria, & Hernández, 1997; 2006; 2007); lo cual evita una efectividad en las herramientas y conocimientos brindados por parte de estos programas a las personas interesadas en formar competencias adecuadas para el buen desempeño en el entorno empresarial actual.

2. Necesidades actuales empresariales y de formación a nivel nacional

Alineado con la situación internacional, la formación completa (personal y profesional) del director comienza a cobrar alta importancia en el entorno organizacional colombiano, pues se ha notado una problemática caracterizada por la baja capacidad de gestión, el deficiente nivel de competitividad y un limitado grado de inserción en los mercados internacionales (Saavedra, 2007). De allí que tenga tanta importancia la formación de empresarios capaces de dirigir con habilidades diferenciadoras que procuren la perdurabilidad de sus organizaciones en el entorno empresarial actual.

Las instituciones educativas que cuentan con formación en maestría para administradores (MBA) a nivel nacional e internacional se han centrado más en

desarrollar competencias funcionales y operacionales (Revista Financial Times, 2011) y en menor medida en las competencias más valoradas por los gerentes como el liderazgo y la estrategia e innovación, la gestión del proceso de toma de decisiones y gestión del capital humano (Rubin & Dierdoff, 2007).

Según el registro del SNIES, señalado en el Documento Maestro, a finales de 2011 existían en Colombia 105 programas de maestría en el campo de Administración, entre ellos nueve se dedicaban a la formación en Dirección, de allí seis seguían el discurso internacional (de tipo funcional) y, de los tres restantes, sólo la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario tenía como enfoque principal la formación de directores y de sus habilidades personales e integrales.

El hecho de que esta Universidad se enfocara en la formación personal del director, responde a varias de las necesidades actuales y da a la maestría un importante diferencial a nivel país, e incluso una ventaja sobre el modelo funcional predominante en las instituciones académicas a escala mundial.

3. *Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario*

Desde el 23 de julio de 2005 la Universidad del Rosario registró el programa de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas ante el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y en el 2011 buscaba renovar el registro enfocándose en la Dirección.

Según el MEN, las maestrías “tienen como *propósito ampliar y desarrollar los conocimientos para la solución de problemas* disciplinares, interdisciplinarios o profesionales y *dotar a la persona de los instrumentos básicos que la habilitan como investigador en un área específica* de las ciencias o de las tecnologías o que le permitan profundizar teórica y conceptualmente en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes” (Facultad de Administración, 2011, pág. 8).

Teniendo en cuenta este concepto, unos de los propósitos de la Universidad -de acuerdo con el Documento Maestro- para la formación de directores integrales es:

- Desarrollar conocimientos para la solución de problemáticas;
- Facilitar instrumentos para la adquisición de saberes de diversos y variados campos del conocimiento, para la profundización e indagación acerca de problemáticas concernientes a la administración y para la identificación, creación y aprovechamiento de oportunidades; (Facultad de Administración, 2011, pág. 18)
- “Formar a través de la investigación como medio para generar creatividad e innovación;
- Desarrollar los conocimientos, habilidades y competencias propias de un líder con pensamiento estratégico” (Facultad de Administración, 2011, pág. 31)

Estos objetivos se sustentan bajo tres ejes de desarrollo: *liderazgo*, *pensamiento estratégico* y conocimiento de la *realidad empresarial*. La formación efectiva de estos componentes debe mantenerse para conservar la importancia de la maestría a nivel nacional e internacional.

Por ello -como lo señala la Universidad tanto en el Plan Educativo Institucional como en el Documento Maestro- son importantes las **estrategias didácticas** efectivas, basadas en una educación interdisciplinaria, activa, creativa y flexible.

Las principales metodologías que utiliza la Maestría en Dirección como herramientas para la formación de Directivos son:

1. Consulta de fuentes bibliográficas primarias y secundarias en diferentes idiomas;
2. Estudios de caso;
3. Exposición individual o grupal: de temas y problemas documentados;

4. Juegos de simulación;
5. Seminario de investigación;
6. Taller;
7. Estrategias del trabajo interdisciplinario y en equipo;
8. Clase Magistral.

En cuanto a la metodología de talleres, uno de los que se mencionan, -de significativa relevancia para el presente trabajo- es el “Taller en Habilidades de Liderazgo”, que por su importancia cuenta con cuatro niveles correspondientes a cada uno de los cuatro semestres de maestría:

1. “Taller de habilidades directivas I:
 - Enfoque en competencias de pensamiento, comunicación toma de decisiones en el mundo de la empresa.
 - Introducción al marco de valores Rosaristas y autoevaluación frente a proyecto de vida.
2. Taller de habilidades directivas II:
 - Enfoque en competencias de pensamiento estratégico como capacidades para formular investigaciones a partir de problemas pertinentes.
 - Marco ético de la estrategia y reafirmación de valores Rosaristas y autoevaluación del progreso personal y afinación del proyecto de vida.
3. Habilidades directivas III:
 - Enfoque en competencias de pensamiento estratégico como el manejo del tiempo y de la información.
 - Autoevaluación de perfil de competencias logradas. Profundiza valores institucionales iluminadores del proyecto de vida.
4. Habilidades directivas IV:
 - Desarrolla competencias estratégicas de interpretación, percepción, pensamiento, prospección y aprendizaje.

- Sintetiza en reflexión los valores Rosaristas y su importancia en el proyecto de vida.” (Facultad de Administración, 2011, págs. 62-65)

En este eje existe ambigüedad en las descripciones referentes a los objetivos de formación en liderazgo, pues al parecer se estarían reduciendo sus componentes a la formación en Estrategia y valores Rosaristas.

Por lo anterior, es justificable realizar un estudio sobre el planteamiento de las estrategias didácticas utilizadas en la Maestría en Dirección para desarrollar la competencia de liderazgo en sus estudiantes.

PROBLEMA

La ambigüedad que se presenta en las descripciones tanto de las didácticas como la de los objetivos de los Talleres de Habilidades Directivas es sustentable teniendo en cuenta que estas continúan siendo los mismos del Documento Maestro del año 2005, momento en el cual primaba el desarrollo estratégico y ético en los estudiantes.

Con los actuales cambios donde el desarrollo del liderazgo se convierte en uno de los tres ejes principales del programa, resultan insuficientes las habilidades que se quieren formar con dichos talleres al igual que las estrategias didácticas que se utilizan dentro de estas metodologías.

Como ya se ha mencionado, hay algunas características definidas que deben hacer parte de la integralidad de los directivos (liderazgo, pensamiento estratégico y conocimiento de la realidad empresarial). Pero se podría mencionar que existe una falencia en cuanto a la definición de las habilidades referentes al liderazgo, en cuanto que las contempladas no son suficientes para los requerimientos educativos e industriales existentes, necesarios para dar paso a la transformación de realidades empresariales.

Adicionalmente, las didácticas deben estar cambiando y actualizándose a la misma velocidad que cambian las condiciones y demandas presentes, con el fin de lograr suplir las necesidades en términos de formación de competencias adecuadas para enfrentar los retos actuales.

Mediante investigaciones científicas relacionadas con el programa de la Maestría en Dirección, se ha demostrado que existe la necesidad de utilizar estrategias didácticas que contribuyan a la formación de habilidades propias del liderazgo en directivos.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo se orienta al reconocimiento de las estrategias didácticas planteadas por la Universidad del Rosario en el Documento Maestro de la Maestría en Dirección y al planteamiento de una mejora en este ámbito, específicamente en las destinadas para la formación en la competencia de liderazgo y en las habilidades que incluye esta competencia.

¿Qué estrategias didácticas pueden ser pertinentes para su implementación que contribuyan al desarrollo del liderazgo en la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario?

1. LIDERAZGO

En el Documento Maestro se afirma que *sin liderazgo no puede darse una verdadera dirección y viceversa* a pesar que el liderazgo ha sido un concepto con bastante ambigüedad y complejidad a lo largo de sus años de estudio.

1.1 Características

El Liderazgo que la Universidad propone como objetivo de formación en la maestría en Dirección, según su documento maestro, tiene características que se complementan entre sí:

- Busca favorecer la competitividad y perdurabilidad de las organizaciones;
- Es responsable y ético, busca desarrollar y realzar la condición humana tanto del mismo líder como de sus seguidores;
- Busca generar sentido de disposición en los trabajadores para que trabajen de manera comprometida con la organización y sus objetivos.
- Delibera, entiende y tiene en cuenta los puntos de vista e intereses de los diversos grupos de interés en una empresa.

Adicionalmente, siguiendo a la mayoría de estudiosos, se tiene presente la noción del Liderazgo como un conjunto de *actitudes, habilidades y destrezas* (innatas o adquiridas a lo largo de la vida) que se pueden emplear para dirigir las acciones de terceros.

Es un concepto que se encuentra en constante evolución y actualmente tiene en cuenta que sus componentes incluyen habilidades como la percepción, la intuición, la voluntad y el diálogo intersubjetivo. (Facultad de Administración, 2011, pág. 72)

Actualmente, dentro de la Línea de Investigación en Liderazgo se ha incorporado el interés por el estudio de conductos asociados al sujeto, como la inteligencia emocional y recursos psicológicos del líder (Dirección de Investigaciones, UR, 2012), aspectos que pueden influir en la efectividad del líder y en la perdurabilidad empresarial.

1.2 Tipos

Se concibe al liderazgo de manera cada vez más sistémica e integral, que se ajuste a las condiciones actuales. Dentro de los tipos de líderes que han sido mencionados en la línea de investigación y según las características que se mencionan en el Documento Maestro, hay varios tipos de liderazgo que se podrían contemplar dentro de la formación de los directores:

- Carismático (fundamentado en el liderazgo transformacional), aquel que puede influir sobre los seguidores en forma profunda y transformativa (Conger & Kanungo, 1987), motivarlos hasta alcanzar altos niveles de desempeño, preocuparse por su desarrollo y que además es un ser humano edificante moralmente (Avolio, 1999).
- Ético y virtuoso, por lo cual se presenta un enfoque en valores y se menciona el liderazgo virtuoso como proyecto de vida para los estudiantes del programa.
- Estratégicos, es decir, directores capaces de movilizar a las personas hacia los objetivos de las organizaciones haciendo uso de la estrategia, eje básico de la maestría.

2. ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

En la actualidad los procesos de enseñanza y aprendizaje constituyen uno de los debates más relevantes dentro de las instituciones educativas tanto de nivel primario como de nivel secundario y superior. Esto debido principalmente a los entornos cambiantes que experimentan las diferentes industrias mundiales y a las exigencias de focalización en el desarrollo de variadas capacidades que contribuyan a la transformación de conocimientos y realidades. Por este motivo y con el fin de crear cada vez más un sólido desarrollo individual y colectivo en las personas, se han estudiado a fondo las estrategias didácticas más apropiadas a aplicar en los procesos de aprendizaje teniendo en cuenta las diferentes disciplinas y áreas del conocimiento.

2.1 *Estrategias didácticas para la Universidad del Rosario, según el Proyecto Educativo Institucional*

Ahora bien, la misión de La Universidad del Rosario como institución de educación superior es:

“Impartir una sólida formación ética, humanística y científica que, unida a la investigación y a una idónea y exigente docencia, permita a esta comunidad educativa formar integralmente personas insignes y actuar en beneficio de la sociedad, con un máximo sentido de responsabilidad.”

Y alineada con su misión, la Universidad ha establecido las estrategias didácticas que pretenden fortalecer la formación de los estudiantes y futuros profesionales no sólo a nivel intelectual sino también a nivel personal. Con el fin de que éstas contribuyan a integrar valores, actitudes, conocimiento y habilidades y que desarrollen en los estudiantes: el “fortalecimiento de su autonomía, una sólida

formación ética y humanística, la responsabilidad por un crecimiento personal y por la calidad de vida de los miembros de su sociedad, procesos cognitivos y un pensamiento crítico, constructivo e innovador” (Facultad de Administración, 2011, pág. 43).

Dentro de las principales estrategias didácticas que se pueden destacar para todos los programas académicos de la Universidad, que aporten al desarrollo de las características anteriormente nombradas se encuentran:

- Diálogos y debates entre estudiantes y profesor “alrededor del conocimiento, con el fin de para indagar acerca de las formas de constitución y validez del mismo.
- “Construcción de relaciones entre teoría y práctica
- Formulación de interrogantes e hipótesis
- Búsqueda de modalidades de aplicación y creación de alternativas de articulación con otros saberes y con la realidad misma.” (Facultad de Administración, 2011, págs. 43, 44)

También se promueve que dentro de los proyectos curriculares de cada uno de los docentes se propenda por el acercamiento a:

- “La mediación del juicio crítico, la exploración y el uso de perspectivas interdisciplinarias.
- El trabajo en equipo.
- Una adecuada relación entre la teoría y la práctica
- La creatividad y el espíritu de iniciativa
- El desarrollo integral de las capacidades cognoscitivas y afectivas del estudiante
- El sentido de responsabilidad social
- Un enfoque pedagógico y unas estrategias y métodos didácticos que señalen vías y formas de interacción que apunten al logro de los ideales

de formación Rosarista.” (Miembros Administrativos Universidad del Rosario, 2010)

De esta forma, se puede evidenciar la importancia que la Universidad del Rosario como institución de educación superior le brinda a la formación integral, ética y moral de sus estudiantes, así como también a la formación interdisciplinaria con el ánimo de preparar profesionales que puedan enfrentar los retos del dinámico y cambiante mundo actual.

2.2 Estrategias didácticas para formar directivos líderes en la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario

Al igual que en el PEI, en el Documento Maestro de la Maestría en Dirección se menciona que el programa pretende formar Directivos íntegros que basen su actuar en los valores y principios éticos que destacan a los estudiantes y egresados Rosaristas.

Adicionalmente, para la Maestría en Dirección existe un fundamento que se basa en uno de los objetivos propuestos por el PEI en cuanto a estrategias pedagógicas, donde estas deben estar enfocadas al “fortalecimiento de la autonomía de los estudiantes, a una sólida formación ética y humanística, al desarrollo de la responsabilidad por su crecimiento personal y por la calidad de vida de los miembros de su sociedad, y a un desarrollo pleno de sus procesos cognitivos y de un pensamiento crítico, constructivo e innovador (Facultad de Administración, 2011, pág. 75), de modo que los egresados tengan no sólo las cualidades éticas y morales de los estudiantes Rosaristas, sino también las destrezas de profesionales íntegros y excelentes.

La Maestría en Dirección promueve y apoya la utilización e implementación de herramientas y didácticas pertinentes de aprendizaje que faciliten la adquisición de conocimientos y el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes de

comprensión conforme a los procesos de formación de este nivel superior de educación.

Este programa de Maestría tiene una duración de dos años y se divide en cuatro ciclos, dentro de los cuales las metodologías que se aplican en las asignaturas son:

Tabla 1: Metodologías aplicadas en la Maestría en Dirección

METODOLOGÍA	OBJETIVO
Consulta de fuentes bibliográficas primarias y secundarias en diferentes idiomas	Fortalecer las habilidades para la consulta, la comprensión e interpretación de mensajes escritos en español y en otras lenguas.
Estudios de Caso	Fortalecer la conceptualización a través del análisis y la interpretación de percepciones de la vida empresarial.
Exposición individual o grupal	Desarrollar habilidades para la comunicación oral, la argumentación y el dominio personal de situaciones para exponer ideas ante un grupo.
Juegos de simulación	Integrar los conocimientos adquiridos por la Maestría y desarrollar las habilidades de trabajo grupal, la capacidad de argumentación y de expresión oral.
Seminario de Investigación	Formar en habilidades para el debate razonable, la argumentación y la interpretación dialógica y discursiva con el propósito de desarrollar competencias para la construcción del conocimiento, acorde con su naturaleza social
Taller	Desarrollar la capacidad de integrar y aplicar información con el objeto de habilitarlo para la interpretación, planteamiento, resolución y argumentación de situaciones problema.
Estrategias del trabajo interdisciplinario y en equipo	Enriquecer la actividad productiva dentro de los lineamientos de cada asignatura del plan de estudios.
Clase Magistral	Socializar la experiencia académica y laboral del profesor, comunicar su comprensión de los marcos teóricos de la disciplina y atraer seguidores de su pensamiento para ampliar su propia masa crítica.

Fuente: Realizado a partir de: (Facultad de Administración, 2011)

Dado que el presente estudio tiene como fin analizar las estrategias didácticas para desarrollar la competencia de liderazgo en directores, cabe resaltar que mediante las metodologías anteriores las habilidades y características que según el Documento Maestro tendrán los egresados como perfil profesional y ocupacional en cuanto a liderazgo son:

- Egresado: Líder consciente de su responsabilidad social;
- Campo Ocupacional: Líder que trabaja con equipos humanos, proyectos y procesos con el fin de garantizar la productividad, el mejoramiento competitivo y la perdurabilidad (Facultad de Administración, 2011, pág. 56).

Para lograr lo anterior, existe un ciclo de asignaturas llamadas Talleres de Habilidades Directivas que se encuentra dentro de la metodología de talleres; las habilidades principales que adquirirían los estudiantes en cuanto a liderazgo mediante dicha asignatura según el Documento Maestro son:

- Pensamiento
- Comunicación
- Toma de decisiones
- Formulación de investigaciones
- Manejo del tiempo y de la información
- Interpretación
- Percepción
- Prospección
- Aprendizaje (Facultad de Administración, 2011, págs. 62-65)

Todo lo anterior, basándose en un marco ético donde se reafirmarán los valores institucionales constantemente a lo largo del ciclo de talleres (Facultad de Administración, 2011, págs. 62-65).

El siguiente esquema sintetiza la información anterior para facilitar su comprensión:

Tabla 2: Factores claves en el eje de liderazgo

LIDERAZGO				
Perfil del egresado	Perfil Ocupacional	Asignatura del currículo	Descripción	Tipología
Líder consciente de su responsabilidad social	Líder, que trabaja con equipos humanos, proyectos y procesos con el fin de garantizar la productividad, el mejoramiento competitivo y la perdurabilidad.	Taller de Habilidades de Liderazgo I	Taller de habilidades directivas I: comunicación, toma de decisiones; introducción a los valores Rosaristas (Ciclo 1)	Teórica
Creador de valor para los distintos grupos de interés	Director, que orienta el gobierno de la empresa y guía su rumbo futuro bajo principios de responsabilidad social, ética y moral.	Taller de Habilidades de Liderazgo II	Taller de habilidades directivas II: habilidades del pensamiento estratégico como formular investigaciones a partir de problemas pertinentes; marco ético de la estrategia, reafirmación de valores Rosaristas referentes al sentido democrático y cívico de la toma de decisiones. Autoevaluación de progreso personal y proyecto de vida (Ciclo 2)	Teórica
		Taller de Habilidades de Liderazgo III	Taller de habilidades directivas III: habilidades del pensamiento estratégico como el manejo del tiempo y de la información; autoevaluación de competencias logradas; profundiza valores institucionales iluminadores del proyecto de vida (Ciclo 3)	Teórica
		Taller de Habilidades de Liderazgo IV	Taller de habilidades directivas IV: habilidades estratégicas de interpretación, pensamiento, prospección y aprendizaje. Sintetiza los valores Rosaristas y su importancia en el proyecto de vida (Ciclo 4)	Teórica

FUENTE: Realizado a partir de (Facultad de Administración, 2011)

Se entiende por el esquema y análisis anterior que la formación en el eje de liderazgo se reduce a la comunicación, toma de decisiones y formación ética en valores. Habilidades relevantes para el liderazgo pero tal vez insuficientes para la completa formación que se pretende dar en este eje con la Maestría en Dirección.

Las estrategias didácticas que se utilizan para formar las habilidades anteriormente mencionadas son:

- Taller de Habilidades en Dirección I: “El módulo se encuentra dividido en dos momentos, uno inicial en el cual, a través del *outdoor-training*, se hace un diagnóstico de cada participante en la habilidad para luego determinar el mejor camino para fortalecer las habilidades. Es una asignatura teórico – práctica”.
- Taller de Habilidades en Dirección II: “Exposiciones teóricas, dinámicas grupales, creación de escenarios de aprendizaje e intercambio de experiencias entre participantes”.
- Taller de Habilidades en Dirección III: “El programa utiliza una metodología que expone al participante a un análisis crítico de la forma como comunica, negocia, lidera y toma decisiones. El aprendizaje es participativo y vivencial. Realiza simulaciones, *role playing* y utiliza filmación y videos entre otras técnicas. Desde la perspectiva pedagógica, el proceso formativo apela constantemente a la conciencia del participante que aprende y se pretende despertar el talento dormido de los recursos gerenciales y permitir el cumplimiento de los estándares referidos a la adquisición de nuevas capacidades y competencias gerenciales”.
- Taller de Habilidades en Dirección IV: “El módulo es impartido por expertos en la materia bajo una metodología práctica basada en autodiagnósticos, análisis de casos, trabajo individual y en equipo, video filmaciones y establecimiento de planes de acción que aseguren el desarrollo de cada habilidad Gerencial”.

De esta forma, se puede observar que las estrategias didácticas utilizadas tienen un enfoque inexacto para ofrecer el tipo de formación experiencial en habilidades de liderazgo, deseada actualmente por la Maestría en Dirección de la Universidad del Rosario. El conflicto recae en la desactualización de los objetivos y estrategias didácticas, teniendo en cuenta que son utilizadas desde el año 2005 con el fin formar en ejes diferentes (estrategia y valores) al actual (liderazgo).

Existen estrategias didácticas a nivel internacional que consisten en utilizar disciplinas complementarias para lograr una efectividad en la formación de competencias propias de Administración que podrían ayudar a la Maestría en Dirección.

3. ARTE Y ADMINISTRACIÓN

A lo largo de la historia, la humanidad ha pasado por diferentes enfoques económicos: hacia el producto, hacia el servicio, hacia la información y hoy en día se está dando una nueva tendencia en la economía con un especial enfoque hacia el conocimiento y la experiencia. Por este motivo, se hace indispensable una excepcional gestión del cambio en el “entender, aceptar y potenciar la asimilación de nuevas tecnologías, procesos de calidad, reestructuraciones, alianzas estratégicas y re-direccionamiento estratégico” (López & Jara, CIDETEXCO, CKNOWATION, 2011).

Para asimilar el cambio, es importante en sus promotores y en quienes se enfrentan a él, el desarrollo de habilidades como la creatividad, o el liderazgo efectivo en sus negocios. Por ello se han buscado metodologías de formación en este tipo de capacidades, una de las cuales es el arte, relacionado en frecuentes ocasiones con la Administración.

3.1 *Disciplinas complementarias*

Por una parte, la creatividad cobra importancia al tener efectos económicos como se menciona en el artículo “Arts Entrepreneurship and Economic Development” de Ronnie J. Phillips “una manera de aprovechar el cambio para la economía del conocimiento y la importancia del papel de la creatividad que es defendido por muchos políticos es la promoción de las artes como un medio para ayudar a establecer una nueva base económica para el futuro crecimiento económico (Phillips, 2010)”.

Adicionalmente, el profesor Eduardo Kastika, experto en creatividad, dice en su libro “Los nueve mundos en la creatividad del Management” que “La

creatividad no es sólo el privilegio y distintivo de unos pocos genios y talentos, sino una capacidad universal de todo ser humano que las organizaciones educativas y empresariales pueden y deben despertar, estimular, desarrollar y valorar como un bien de excepcional interés privado y público” (Díez, 1994).

Reconociendo la importancia de habilidades que proveen las artes en el mundo de los negocios, es importante señalar la concepción del Máster en Bellas Artes (MFA por sus siglas en inglés) como el nuevo MBA, tema que se debatió en el 2008 por dos importantes editores del Harvard Business Review (Paul Michelman y Katherine Bell) arrojando varias opiniones sustentadas a favor de la hipótesis (HBR IdeaCast, 2008).

Por otra parte, hay algunas afirmaciones que reflejan la relación entre artes y administración:

- *“Daniel H. Pink, noted that art graduate schools such as the Rhode Island School of Design, the School of Art Institute of Chicago and others around the country were experiencing an influx of corporate recruiters trolling for talent.”* (Pink, 2005)
- *“Artists and designers are “the alchemists of the future,” said Richard Koshalek, president of Art Center College of Design in Pasadena, which offers MFAs in art, film and media design. Many corporations are looking for creativity and innovation to set their products apart from others.”* (Stroud)
- *“We need business artists more than we need business analysts” Said Roger Martin, Dean of the Rotman School of Management.”* (Martin, 2011)
- *“All the things you learn in an MBA [program] — finance, marketing, case studies — are important to the world of business, but it leaves out half of the brain,” added Nate Young, current president of NewNorth Center for design in Business. “The MFA tackles the other side, which is all about creative literacy and visual literacy.”* (Stroud)

3.2 *Personas que aplican la combinación de las dos disciplinas*

Existen personas que aplican la combinación entre ambas disciplinas:

- Nancy Adler es una catedrática norteamericana de Administración en la Universidad de McGill, en Montreal, Canadá. Cuenta con un MBA en la UCLA y un Ph.D. en Management, además de dedicarse a la pintura. La artista pretende combinar el liderazgo y la creatividad con el arte en sus cátedras de liderazgo creativo. La creatividad propia del arte, se utiliza como un “ejemplo paradigmático de la innovación tanto cultural como tecnológica, y también como modelo de negocio que necesitan las empresas y directivos del Siglo XXI.” (Adler, 2011)

Según la artista, una característica común del *management* y las artes es que todo gira en torno a cómo se percibe la realidad. “Sabes qué es lo que va a pasar o cómo vas a hacer que pase, anticipándote a los hechos”, dice. “La creatividad es sólo una de las cosas que el arte puede entregar al liderazgo. También están la improvisación, el cómo romper las tradiciones, el instinto y la inspiración” (Adler, 2011), agrega.

- José Antonio Abreu, venezolano creador del proyecto de orquestas juveniles FESNOJIV. Cuenta con los títulos de Profesor Ejecutivo, Maestro Compositor, Director Orquestal, Clavecinista, Organista y Pianista, todos obtenidos en la Escuela Superior de Música José Ángel Lamas de Caracas. Debido a su deseo de ser un profesional integral, también obtuvo el título de Economía en la Universidad Católica Andrés Bello y un Ph.D de Economía Petrolera en la Universidad de Pensilvania. A los 35 años de edad (1975), empezó a concebir un proyecto en el que pudiera sintetizar y canalizar de manera ingeniosa “la experiencia y los conocimientos alcanzados en el campo económico, gerencial, pedagógico y, por supuesto musical, que se forjó prácticamente desde su adolescencia” (FESNOJIV), fue entonces donde comenzó la historia de FESNOJIV.

3.3 *Aplicación en la academia*

Inclusive importantes escuelas de Negocios, como la Saïd Business School de la Universidad de Oxford, en su afán por encontrar metodologías que desarrollen el Liderazgo de manera efectiva, han recurrido a técnicas poco frecuentes para desarrollar habilidades propias de este eje.

Como ejemplo de ello se encuentra el Programa en Liderazgo Estratégico de Oxford (OSLP por sus siglas en inglés), que utiliza metodologías relacionadas con arte para desarrollar habilidades propias del liderazgo -“música, teatro, poesía, fotografía, son usadas para traer nuevas perspectivas a la narrativa del liderazgo” (Brochure OSLP)

Los puntos de entrada de tipo intelectual (teorías y perspectivas) se combinan con sesiones experienciales (tales como música, teatro, poesía), de modo que el aprendizaje no viene de grandes cantidades de material, sino de la variedad de los estímulos que se reciben a partir del arte. Igualmente, es fundamental la interacción y el aprendizaje en equipo, haciendo uso de la poesía, textos clásicos u otros estímulos que llevan a conversaciones semi-estructuradas (Brochure OSLP).

En este Programa se entiende que el liderazgo es una competencia que no es suficiente enseñar desde la teoría, sino que requiere un aprendizaje experiencial, que logre abrir la mente, ofrezca nuevas maneras de pensar y prepare a los líderes de negocios para enfrentar los retos del mundo cambiante actual.

Adicionalmente, comprende que las habilidades que yacen en cada persona son diferentes, y por tanto se deben identificar las fortalezas y debilidades particulares, las características que posee cada quien y las que podría enriquecer para ejercer un liderazgo más efectivo.

Scott King, ejecutivo de la firma Global de Contabilidad Gran Thornton y egresado del Programa afirma que las artes cobraron importancia en su vida profesional y personal, encontrando mejoras no sólo en su rol como líder, sino como padre y ser humano.

Según todo lo señalado anteriormente, se evidencia la creciente cercanía entre las artes y conceptos asociados a la Administración como el liderazgo y la creatividad, cercanía que busca involucrar las habilidades personales de los administradores con el ejercicio efectivo de sus negocios.

Así como lo afirma la Universidad del Rosario en su Documento Maestro de la Maestría en Dirección “la administración constituye en sí misma un campo que ha tomado para su construcción saberes de muy diversas áreas del conocimiento, entre las que se encuentran la ingeniería, la economía, la sociología, la psicología, el derecho, la antropología, la estadística, la matemática, la historia, e incluso la física (Cfr. Cooley, 2009)”. Dado que se trata de una disciplina constituida por diversos campos del conocimiento, se puede tomar como una iniciativa para retornar a estas relaciones, aplicar el arte para fortalecer la interacción interdisciplinaria en las aulas, iniciando con la formación en Dirección, y su eje de Liderazgo, bajo los conceptos de talleres, dinámicas en equipo y análisis de caso, entre otros.

4. DEL ARTE AL LIDERAZGO

Siendo el Liderazgo uno de los tres ejes principales de la maestría y teniendo en cuenta que este concepto en general involucra *influnciar las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de logros* (Rauch, y otros, 2012), es de gran utilidad definir una serie de habilidades que hacen parte de un líder integral, que es lo que pretende formar la Maestría.

4.1 *Habilidades de un líder*

Además de las habilidades de ética, conciliación e inspiración, resulta conveniente ampliar el conjunto de *actitudes, habilidades y destrezas* que menciona el concepto en el Documento Maestro si se busca contar con líderes efectivos (capaces de conciliar diversas opiniones, desarrollar aquellos a quienes dirigen y llevar a sus organizaciones hacia un mayor éxito).

A partir de una investigación en documentos científicos y teorías de estudiosos en el tema se presenta el siguiente listado:

Referentes a la organización:

- Visión holística,
- Responsabilidad con los objetivos de la organización,
- Conocimiento técnico,

Referentes a los seguidores:

- Inspiración e influencia,
- Comunicación,
- Creación del cambio,
- Enfoque en el desarrollo de sus seguidores,

- Generador de sentido,
- Conciliador del conflicto,
- Generador de confianza,
- Trabajo en equipo,

Referentes al líder como persona:

- Auto-conocimiento,
- Auto-confianza,
- Visión,
- Toma de decisiones,
- Inteligencia emocional,
- Perspicacia (intuición, observación, pensamiento),
- Creatividad,
- Administración eficaz del estrés,
- Apertura al cambio,
- Toma de riesgos,
- Humildad,
- Disciplina,
- Ética

En este listado se mantienen las habilidades consideradas en numerosas fuentes (Facultad de Administración, 2011; Mangelsdorf, 2012; Collins, 2001; Nisa, 2005; Hughes, R.C. Ginnet, & Curphy, 2007; Contreras, Barbosa, & Piñeros, 2011; Senge, 2006; Bennis, 2000; Brokaw, 2012; Renko, Tarabishy, Carsrud, & Brännback, 2012; Dirección de Investigaciones, UR, 2012; Vélez & Garzón, 2005) y las mencionadas por el Programa en Liderazgo Estratégico de la Universidad de Oxford (OSLP), que utiliza técnicas que involucran el teatro y la dirección de orquesta (Ver Anexo Currículo OSLP), las cuales son ampliamente desarrolladas por la compañía “Olivier Mythodrama” y “Music & Management”.

4.2 Estrategias didácticas aplicadas a partir del arte

4.2.2 *Mythodrama*. El Mythodrama constituye un conjunto de técnicas que utilizan principalmente obras de Shakespeare con el objetivo de enseñar y desarrollar habilidades propias de liderazgo (utilizar las obras de Shakespeare se ha aplicado en otras escuelas de negocios como Manchester en su curso “*Shakespeare and concepts of Leadership*”) tales como la comunicación, la apertura al cambio, la identificación de un estilo propio de liderazgo, entre otras. A continuación se describe el tipo de talleres que ofrece Olivier Mythodrama, compañía reconocida en la construcción y aplicación de estos talleres.

Talleres relacionados con habilidades personales enfocadas en el bienestar de los seguidores (inspiración, influencia y moral)

Liderazgo Inspiracional (Olivier Mythodrama). Taller que hace parte del OSLP. A partir de un líder inspirador como *Henry V*, los estudiantes pueden seleccionar entre varios retos de liderazgo que se encuentran dentro de la actuación de este personaje en la Obra:

1. Visión de futuro: Se profundiza en la forma de reunir a un grupo de personas en pro de un objetivo común; la distinción entre misión (¿qué?) y visión (¿por qué?) y la presentación de una visión de manera convincente.
2. Identificar los elementos internos que no podrían intervenir negativamente en el liderazgo: Identificar el estilo propio del liderazgo; características positivas y negativas en referencia al liderazgo efectivo.
3. Superación de barreras iniciales: Guiar a un grupo a superar barreras; mencionar y convencer sobre las habilidades que necesita un grupo de seguidores para superar barreras.

4. Manejo de crisis: Inteligencia emocional tanto en el líder como en sus seguidores; inspiración a las tropas para continuar superando lo inesperado.

Se ofrecen talleres de diferentes duraciones: medio día, uno, dos o tres días.

Liderazgo Influyente (Olivier Mythodrama). Es un programa que se aplica desde medio día a tres días, que busca que las personas respondan a la pregunta ¿cómo voy a lograr que otros hagan las cosas que considero correctas? Las personas aprenden a movilizar a otras, identifican y usan fuentes de poder y encuentran la manera de influenciar a otros.

Se utilizan como ejemplo a cuatro líderes políticos de la obra de Shakespeare *Julio César* –César, Brutus, Cassius y Marco Antonio- para explorar la naturaleza de la política y ayudar a los participantes a operar en estructuras organizacionales de poder. Así como en el primer taller mencionado, se ofrecen oportunidades de profundización en diferentes habilidades a través de cada acto de la obra:

1. Inteligencia política y construcción de una coalición: Inteligencia política en el liderazgo; crear *rapport*; hacer de un grupo de individuos un equipo efectivo.
2. Uso eficiente del poder: Practicar la influencia mediante el ejercicio “El Debate del Senado”; identificar en las propias fuentes del poder qué es lo que se tiene y qué se necesita.
3. Elementos y habilidades de influencia: Identificar elementos de influencia; las debilidades y fortalezas propias.
4. Inteligencia emocional y desarrollo moral: Identificar las etapas de influencia con inteligencia emocional; los peligros de una capacidad emocional limitada; desarrollar la toma moral de decisiones.
5. Identificar un propósito de largo plazo.

Liderazgo ético (Olivier Mythodrama). Se explora el liderazgo de dos diferentes líderes, Macbeth es una muestra del comportamiento excesivo y peligroso en un líder, mientras que Malcom muestra un liderazgo valiente y en calma, que puede generar sentido entre sus seguidores y esperanza en el futuro. El programa ofrece la oportunidad de explorar habilidades a partir de sus diferentes actos como:

1. Ambición y sus características promotoras.
2. Manejo del poder.
3. Forma de lidiar con la tiranía.
4. Confianza y compromiso; integridad y autenticidad.

Talleres relacionados con habilidades de apertura y adaptación al cambio

Liderazgo Transformacional (Olivier Mythodrama). Se trata de un taller aplicado entre uno y cuatro días que explora las herramientas para llevar a una transformación sistémica de manera adecuada, tomando lecciones de la obra *La Tempestad*. Entre las cuales se encuentran:

1. Identificación de los elementos individuales del cambio, de tipo físico, emocional y mental.
2. Prevención de los peligros y formas de manejar las reacciones al cambio.
3. Alineación de los seguidores hacia el servicio y el compromiso con la nueva situación. Aprender a lidiar con aquellos que perturban el cambio.
4. Cambio en los líderes, cooperación y adaptación al nuevo estado.

Liderazgo Sostenible (Olivier Mythodrama). El taller parte del estudio de la obra "As you like it", en la cual, miembros talentosos de la corte (caracterizada por una marcada jerarquía y control), parten al llamado Bosque de Arden en búsqueda de aprendizaje y crecimiento, que encuentran a través del tiempo acercándose a la filosofía, a la expresión creativa y a la conexión con otros. Finalmente, regresan

a una corte que gana sostenibilidad con las nuevas habilidades de sus miembros. Las opciones de aprendizaje de este “mito” son entre otras:

1. Exploración de la cultura organizacional: estado actual y aspectos que impiden el nuevo aprendizaje.
2. Apertura a las posibilidades: reflexión acerca del rol actual y el potencial a futuro.
3. Ensayo del futuro: Imaginación del paso al siguiente nivel de liderazgo, a través del pensamiento creativo.
4. Paso del interés personal al colectivo.
5. Incorporar el aprendizaje y la experiencia al liderazgo sostenible.

Talleres relacionados con habilidades de comunicación a través de artes escénicas, como el teatro

Liderazgo con impacto, autoridad y presencia (Olivier Mythodrama). Programa de dos a tres días en el cual se enseñan las habilidades que los intérpretes en todos los medios usan para tener un alto desempeño en sus presentaciones. Entre las habilidades que se enseñan y se practican se encuentran la comunicación con pasión y confianza; los principios y prácticas de la “presencia”; comprometer a las personas en niveles emocionales e imaginativos; superar la autocrítica; la psicología de motivar e inspirar; el poder de la autenticidad; comunicación con autoridad y seriedad.

Arte de la comunicación (Olivier Mythodrama). A través de las herramientas utilizadas por actores y otros intérpretes, se busca enseñar la manera de maximizar el impacto personal en una presentación ante cualquier tipo de audiencia –conversación telefónica, ante una persona, frente a un equipo, en conferencia-. Quienes participan obtienen ejercicios para identificar su tipo de comunicación; técnicas para el manejo de la ansiedad, para incrementar el

impacto personal, para demostrar autenticidad y presencia; además de habilidades para comunicarse con facilidad y confianza.

Cuatro rostros del liderazgo (Olivier Mythodrama). Es un programa de un día de duración que busca que los participantes experimenten un juego de roles entre cuatro arquetipos básicos de comunicación para aprender a adaptarse a diferentes situaciones, aquellas en las que probablemente no se comuniquen de manera efectiva. Los arquetipos de comunicación son: *El buen Rey*, que comunica un fin común con calmada autoridad; *la Gran Madre*, que inspira confianza dentro de los miembros de un equipo, escucha y promueve la colaboración; *la Curandera*, que invita a un grupo de seguidores a explorar nuevas opciones y cambia a través de su energía, la energía de un grupo; *Guerrero(a)*, motiva para alcanzar resultados exitosos.

¿Qué resultados ha arrojado?

Algunos resultados que se han presentado a partir de la aplicación de los talleres mencionados son:

Mejora en la educación de la Universidad de Oxford. Según el Dr. Andy White, decano asociado de la Saïd Business School, los talleres complementan la enseñanza académica, permitiendo a los participantes abordar sus propios retos de liderazgo organizacional de manera práctica y profunda. Además, han contribuido a la calidad en la educación, contribuyendo a que fuera “Oxford el proveedor No.1 en educación ejecutiva en el Reino Unido según el listado del Financial Times 2011, y a la formación de líderes de empresas que se encuentran en los listados *FTSE*¹100” (White) y de otras compañías y entidades del gobierno que buscan éxito estratégico frente al siglo XXI.

¹ Financial Times Stock Exchange, listado del periódico Financial Times compuesto por los 100 principales valores de la Bolsa de Londres (London Stock Exchange).

Efectos en la cultura organizacional de Centrica Energy. Stephanie L. Bateson, gerente del cambio en Recursos Humanos de esta empresa, ha empleado con éxito algunos de estos talleres para generar un cambio cultural y de comportamiento y desarrollo de equipos en el este de Irlanda.

Otros efectos se pueden ver en las siguientes citas:

“Hice parte de una sesión de Liderazgo Inspiracional ayer (...), evaluó las lecciones que pueden tomarse de la obra *Henry V* de Shakespeare, para el desarrollo del liderazgo actual. Encontré esta metodología como una sesión de las mejores, las más estimulantes y de mayor recompensa que he tomado. Salí de ella realmente emocionado con lo que había escuchado. En medio de la jerga de la administración, esto fue algo que tocó un núcleo más profundo.

El mensaje central es que los verdaderos líderes se mueven por el deseo de servir a aquellos a quienes lideran, no para halagar su propio ego. Estoy seguro que tenemos esto en mente, pero es bueno verlo confirmado y demostrado.”

Director, Comisión Europea (Olivier Mythodrama)

“La relevancia de Shakespeare en la vida organizacional moderna es inmensa. Mythodrama ofrece facilitadores de calidad que combinan un alto conocimiento de la obra con uno igualmente valioso sobre los caprichos organizacionales y las personas que las habitan y las conducen. Visto a través de esa lente, las habilidades en Liderazgo vienen a la vida dramática en divertidos talleres con propósito. Es tiempo bien gastado.”

Director Regional, NHS (National Health Service, UK) (Olivier Mythodrama)

“Poderoso y atractivo... crear un gran foro para auto-reflejarse y generar conocimiento para el propio impacto cuando hay transformación, a través del liderazgo y como parte del equipo.”

Vicepresidente, Rolls Royce (Olivier Mythodrama)

“La inversión de más alto potencial de rendimiento en nuestra historia de desarrollo de liderazgo a la fecha”

CEO, Fujitsu (Olivier Mythodrama)

4.2.3 Experiencia musical. La experiencia musical aplicada al “Management” constituye una serie de técnicas que se basan en integrar personas de diferentes disciplinas – que tengan en mente desarrollar su liderazgo – con sinfónicas orquestales, bandas de Jazz, cuartetos clásicos de cuerda, solistas de piano y bandas de percusión, para que tengan la oportunidad de experimentar desde cerca lo que significa crear música y comunicarse mediante ésta, dichas personas también asumen el rol de directores de orquestas, de músicos intérpretes y también de público y espectadores musicales.

El objetivo de desarrollar este tipo de talleres es contribuir al aprendizaje de algunas de las características del liderazgo como: crear una visión, comunicar efectivamente, inspirar, escuchar activamente, incentivar el cambio, administrar el tiempo, tomar riesgos y generar confianza entre otras (K. Heardman University of Plymouth, 2010). También desarrollar la “creatividad y el trabajo en equipo” (Music & Management Ltd).

Dos de los lugares principales donde se está aplicando dicha metodología son:

En diferentes empresas que reciben consultorías de la empresa “Music & Management”. Esta compañía realiza eventos corporativos de entrenamiento, con el fin de explorar el liderazgo, el trabajo en equipo y la creatividad. Su fundador es

Dominic Alldis, quien se desempeña como director de orquesta, compositor, músico de jazz, conferencista y conductor de las sesiones de experiencia musical en las empresas.

En la Universidad de Oxford en el programa de Liderazgo Estratégico. Estas didácticas son dirigidas por Peter Hanke, quien es un intérprete de música clásica, especializado en música coral contemporánea y ópera. Investigador de las conexiones entre liderazgo, innovación y creación musical.

A continuación se presentarán los diferentes programas que utiliza la empresa “Music & Management” como estrategias didácticas para desarrollar en altos ejecutivos o diferentes personas, habilidades referentes a la competencia de liderazgo.

Taller de experiencia orquestal

Durante esta experiencia los participantes son ubicados dentro de una gran organización musical: una Sinfónica Orquestal. Dominic Alldis, quien en este momento se desempeñará como director orquestal, empieza dirigiendo una pieza sinfónica, dando a los participantes una oportunidad única de ver y escuchar la música creada por la orquesta, al mismo tiempo que observan el rol del maestro y de los músicos, de esta forma se puede experimentar el poder de la comunicación no verbal. Usando una serie de ejercicios específicos, los participantes son guiados para que ellos mismos tengan la oportunidad de dirigir la orquesta. Seguidamente, Dominic lidera una discusión interactiva sobre la manera en que interpretar musicalmente en orquestas, es un espejo del trabajo en grandes organizaciones y sobre cómo el maestro proporciona liderazgo visionario y crea un marco para que se genere un desempeño excepcional (Music & Management Ltd).

Taller de experiencia de Jazz

Durante esta experiencia los participantes se ubican en un círculo alrededor de una banda de Jazz. Dicha banda empieza a interpretar una pieza estándar de Jazz y con la cual se puedan familiarizar fácilmente los participantes. De esta forma se puede observar y escuchar como los músicos de Jazz improvisan sobre patrones y estructuras claramente definidas, toman riesgos, enfrentan el cambio, valoran la diversidad, rotan el liderazgo y apoyan las ideas de los demás durante la interpretación. Usando una serie de ejercicios específicos, los participantes tienen la oportunidad de tocar con la banda interpretando un instrumento. Seguidamente Dominic lidera una discusión interactiva sobre cómo el mundo del Jazz es un espejo del rápido, dinámico y turbulento clima corporativo actual, y de cómo la creatividad y flexibilidad de los músicos de Jazz proporciona un excelente modelo para los líderes del hoy (Music & Management Ltd).

Taller de experiencia clásica

Durante esta experiencia los participantes se ubican en un círculo alrededor de un cuarteto clásico de cuerdas. La sesión empieza con el cuarteto interpretando extractos de piezas de Mozart o Haydn, dándole la oportunidad a los participantes de escuchar y observar como lo miembros del grupo tiene un balance entre escuchar y responder, entre preparación y espontaneidad, entre flujo racional y emocional y entre responsabilidad personal y grupal. Usando una serie de ejercicios experienciales específicos, Dominic lidera una discusión interactiva sobre cómo el cuarteto de músicos y los altos ejecutivos deben cultivar conciencia emocional, autodisciplina, concentración, flexibilidad y la perseverancia en la búsqueda constante de resultados excepcionales. (Music & Management Ltd)

Taller de experiencia de octetos

Durante esta experiencia los participantes se ubican en círculos alrededor de dos grupos de músicos: una banda de Jazz y un cuarteto clásico de cuerdas. La sesión empieza con cada grupo interpretando una pieza de su respectivo género, mientras los participantes reflexionan sobre las diferencias entre los enfoques a la creatividad, trabajo en equipo e interpretación de cada uno de los grupos. Usando una serie de ejercicios específicos, donde cada grupo musical interpreta individualmente y después en conjunto sobre un tema común, Dominic lidera una discusión interactiva sobre cambio cultural, autonomía dentro de las pautas estructurales, técnicas y emociones, riesgo y creatividad, escucha y colaboración y preparación e interpretación. (Music & Management Ltd)

Taller de experiencia de solo de piano

Durante esta experiencia los participantes se ubican alrededor de un piano. Domic Alldis empieza a interpretar piezas selectas para piano que ilustren el alto nivel de técnica, concentración y arte que se requieren para dicha actividad. Usando una serie de ejercicios específicos, Dominic lidera una discusión interactiva sobre creatividad, desarrollo personal e interacción social en los espacios de trabajo. También explora como tanto los líderes músicos y empresariales necesitan enfrentar nuevos retos y reinventarse a ellos mismos para afrontar los cambios. (Music & Management Ltd)

Taller de experiencia de percusión

Siguiendo una breve introducción hacia la música como metáfora inspiradora para una nueva cultura empresarial, Dominic divide el grupo de hasta 40 participantes en pequeñas bandas y le da a cada participante un instrumento de percusión. Cada banda tiene hasta una hora para trabajar juntos como un

grupo y crear una pequeña pieza musical. Finalmente cada grupo se pone de acuerdo en una presentación musical que debe mostrar al resto de las bandas. Esta divertida experiencia grupal es seguida de una discusión donde se resaltan las necesidades de creatividad, de rápida adquisición de destrezas, la administración del tiempo, la responsabilidad compartida, la energía y sinergia, así como también la habilidad de negociar ideas en una forma constructiva y de ensayar y entregar un desempeño exitoso (Music & Management Ltd).

¿Qué resultados ha arrojado?

Dentro de los resultados que se han obtenido a través de estas experiencias didácticas, se pueden encontrar testimonios de miembros de empresas reconocidas que han tomado los talleres:

“El excelente desempeño de nuestro programa de liderazgo está fundamentado en nuestra sesión con usted, Dominic. La oportunidad de sentarse entre una orquesta, para experimentar la interacción, la conexión y el arte de los músicos es una experiencia inspiradora e inolvidable. Incluso más poderosas son las ideas de negocio que nuestros líderes lograron incubar durante las sesiones. A través de su delicada dedicación y maravillosa elocuencia como maestro, nuestros líderes adquirieron nuevos conocimientos y competencias sobre el impacto de su liderazgo y la importancia de escuchar claramente. Literalmente, Dominic, usted nos está ayudando a transformar el liderazgo aquí en eBay.”

Beth Axelrod

Vice Presidente, Director Global de Recursos Humanos

EBAY Inc. (Music & Management Ltd)

“Aprender sobre liderazgo a través de la música es una de las experiencias de aprendizaje más creativas que he tenido. La combinación de música hermosa y de la excelencia de Dominic en su habilidad por traducir la experiencia de las orquestas en las experiencias de liderazgo diarias que se enfrentan en la empresa, es una oportunidad única y poderosa para quienes participan. He tenido el privilegio de ser un participante y me siento igualmente privilegiado de llevar estos conocimientos a mis colegas de Morgan Stanley. Es una experiencia hermosa, conmovedora y educativa. ¡Bravo!”

Ellen Shedlarz

Director General, COO, Grupo de gestión de talento

MORGAN STANLEY (Music & Management Ltd)

“Tuvimos el placer de tener a Domic Alldis como parte del programa de formación ejecutiva de “Young & Rubicam Brands”. Él cuidadosamente ajusto su sesión al perfil del grupo y a los objetivos del programa, asegurándose de que la metáfora de la música encantara” al grupo. Dejo a nuestros líderes con un recuerdo imborrable que ha mejorado su experiencia de aprendizaje...”

Celia Berk,

Director de Talento,

Young & Rubicam Group (Music & Management Ltd)

“Una experiencia que abre los ojos, se destacó por ir al punto y subrayar lo que tenemos en común...Dominic y el cuarteto de cuerdas nos trajeron una definición refrescante de cómo trabajar en equipo... Una sesión inspiradora...aprendimos cómo confiar y liderar mientras mantenemos la armonía...”

Unilever PLC, Bruselas (Music & Management Ltd)

5. CONCLUSIONES

Al enfocar los procesos de aprendizaje de los Directores hacia el liderazgo entre otras competencias, la Universidad del Rosario da un gran paso al generar nuevos espacios de renovación que propendan por satisfacer las necesidades actuales de aprendizaje, lo cual involucra formar no sólo “en el saber y en el hacer propios del directivo, sino también en el ser” (Facultad de Administración, 2011, pág. 47); por estos motivos, se distingue entre las ofertas formativas existentes actualmente a nivel nacional, ofreciendo un factor diferencial.

En el Documento Maestro el concepto de liderazgo se describe de una forma completa y atractiva, no obstante éste podría concretarse y enriquecerse enfocando su eje hacia el desarrollo de habilidades complementarias que contribuyan al diferenciador que quiere la Maestría en sus Directores.

Sin embargo y teniendo en cuenta que las estrategias didácticas de talleres planteadas por el documento maestro no se encuentran actualizadas (desde las planteadas en el 2005) y parecieran no estar completamente alineadas con el eje de liderazgo (que no existía en dicho año), se hace pertinente revisar, analizar e investigar estrategias didácticas que se puedan implementar para ofrecer un programa de innovación en su formación en liderazgo.

Por otro lado, como se puede evidenciar, el arte ha sido utilizado como herramienta complementaria para formar en habilidades de liderazgo (en creatividad, comunicación, intuición, entre otras) con resultados positivos expresados por empresarios independientes, escuelas de negocios e instituciones empresariales.

De las iniciativas de Mythodrama y Experiencias Musicales que se han aplicado a nivel internacional, se pueden recoger aquellas que sirvan al propósito

de formación en habilidades de liderazgo de la Maestría en Dirección, a partir de los resultados positivos expresados en cada uno de los testimonios.

6. RECOMENDACIONES

Como lo menciona la Universidad del Rosario en el Documento Maestro de la Maestría en Dirección, la formación en los estudiantes debe trascender las aulas y los entornos de la institución. Igualmente, en el documento se afirma que “el intercambio permanente de experiencias y programas con centros de excelencia académica” (Facultad de Administración, 2011, pág. 76) es fundamental para garantizar la integralidad de directores con liderazgo. Es factible lograr lo anterior mediante estrategias didácticas experienciales que ofrezcan la posibilidad de un aprendizaje vivencial.

Teniendo en cuenta que uno de los principios en los que se enmarca la gestión curricular según el Documento Maestro, es la flexibilización curricular y la formación integral como características de estudiantes y egresados Rosaristas, la siguiente propuesta se enmarca en la implementación de estrategias didácticas novedosas a nivel nacional y que ya han sido utilizadas en instituciones internacionales arrojando resultados positivos, donde se promueven los espacios de comunicación, reflexión y experimentación libre, al igual que el uso de instrumentos y herramientas para profundizar e indagar sobre diferentes realidades actuales con una visión holística.

Esta propuesta se basa en los siguientes principios:

- El liderazgo es una competencia primordial en la formación de Directores empresariales para lograr enfrentar de manera adecuada los retos actuales.
- El liderazgo es un término amplio que no puede reducirse a ciertas habilidades; sin embargo, existen algunas fundamentales que deben ser desarrolladas.

- Teniendo en cuenta las habilidades que hacen parte de un líder, las estrategias didácticas que deben implementarse para promover su formación deben ser flexibles y experienciales.
- Las estrategias didácticas deben aportar a la formación de competencias que contribuyan a la solución de las demandas y problemáticas sociales concernientes al mundo empresarial.

Más adelante, en la Tabla 3, se esquematizan las estrategias didácticas propuestas, las habilidades que éstas desarrollan y el momento en el cual podrían ser implementadas.

Las metodologías que se abarcan dentro de las ya propuestas por el Documento Maestro son:

- Estudios de caso
- Talleres (entendidos como ejercicios prácticos)
- Estrategias del trabajo interdisciplinario y en equipo

Ya que dentro de cada taller interdisciplinario existen actividades de este tipo, los talleres con los que se propone completar la formación en Liderazgo son:

Tabla 3: Propuesta de Talleres Interdisciplinarios

Ciclo	Objetivos de Liderazgo	Talleres Interdisciplinarios
Ciclo I Taller de habilidades directivas I	Autoconocimiento, Inteligencia Emocional, Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Inspiracional, • Liderazgo Influyente, • Cuatro Rostros del Liderazgo, • Orquesta, • Jazz, • Experiencia Clásica

Ciclo II Taller de habilidades directivas II	Trabajo en equipo, Inspiración, Enfoque en los seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Influyente, • Liderazgo Inspiracional, • Orquesta, • Experiencia de Jazz, • Experiencia de Percusión
Ciclo III Taller de habilidades directivas III	Apertura al Cambio, Toma de Riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo Transformacional, • Liderazgo Sostenible, • Liderazgo Inspiracional, • Experiencia de Jazz
Ciclo IV Taller de habilidades directivas IV	Visión holística, Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Cuatro Rostros del Liderazgo, • Orquesta, • Experiencia de Percusión, • Experiencia de Jazz.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta anterior puede favorecer a la evaluación del currículo en los siguientes aspectos:

- Políticas, estrategias y mecanismos existentes, así como logros obtenidos, orientados a la formación integral del estudiante y que permiten que éste comprenda y asuma su responsabilidad social.

La formación integral del estudiante es uno de los objetivos básicos de estos talleres, pues buscan enseñar de manera aprehensiva principios de Administración que involucran la humanidad de las personas, es decir, del líder y de sus seguidores, a nivel físico, social y afectivo. Esto complementa la importante y destacada formación en valores que ofrece la Maestría.

- Estrategia para fomentar la interdisciplinariedad en el programa y formar un espíritu interdisciplinario en los estudiantes.

Los talleres involucran varias disciplinas en su metodología, ofreciendo lecciones de dirección desde las artes. Al aproximarse de una manera distinta a las habilidades del liderazgo, demuestran a los estudiantes que se puede aprender de manera distinta, abriendo su mente a nuevas opciones, personas, experiencias, perspectivas y formas de pensar, favoreciendo así el interés por explorar otras disciplinas que sirvan a su oficio.

- Metodologías de enseñanza-aprendizaje más utilizadas en el programa y su impacto en la formación.

Al incluir la metodología de talleres experienciales, el impacto sobre los egresados se puede ver favorecido debido a que las expectativas de formación se pueden acercar mucho más a los resultados obtenidos. El aprendizaje de tipo experiencial y con metodologías diferentes da claridad a los conceptos que se enseñan y ha perdurado con el tiempo, según testimonios de ejecutivos que han tomado los talleres en las empresas de Olivier Mythodrama, Music & Management y el OSLP.

- Estructura y componentes del plan de estudios y su coherencia interna. Relación entre ellos y composición de cada uno en asignaturas, y relación y coherencia entre las distintas asignaturas.

La formación en habilidades de Liderazgo complementa la formación de estrategia y valores que se plantean en los talleres existentes. La formación personal que se propone da fuerza al estratega con sentido ético que se está formando, dándole herramientas para que se conozca como líder y encuentre puntos de mejora en su rol como tal.

- Estrategias para fomentar la flexibilidad del plan de estudios; tipos de asignaturas que componen el plan de estudios y su relación con una formación flexible y abierta.

La inclusión de talleres de este tipo demuestra propiamente la flexibilidad del Programa, con la aplicación de los talleres se evidencia la oferta de nuevas ideas pedagógicas y el afán por expandir la mente de los estudiantes durante su proceso de aprendizaje.

Finalmente, los talleres aportan práctica metódica para interiorizar competencias en forma experiencial, apropiando metáforas basadas en arte para comprender los principios del liderazgo en forma distintiva, lo que aporta valor y suple una falencia del enfoque actual del aprendizaje del liderazgo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. (2011). *Nancy Adler, la artista que revolucionó el Management*. Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de America Economía: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/nancy-adler-la-artista-que-revoluciono-el-mundo-del-management>
- Amram, Y. (15 de Enero de 2009). *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Recuperado el 4 de December de 2012, de http://www.yosiamram.net/docs/EI_and_SI_in_Leadership_Amram_Dissert.pdf
- Avolio, B.J. (1999). En F. Contreras, D. Barbosa, & R. Piñeros, *Estado del arte de liderazgo*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Bennis, W. (2000) en Amram, Y. (15 de Enero de 2009). *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2012, de Yosi Amram: http://www.yosiamram.net/docs/EI_and_SI_in_Leadership_Amram_Dissert.pdf.
- Brochure OSLP*. (s.f.). Recuperado el 12 de Septiembre de 2012, de www.sbs.oxford.edu/OSLP
- Brokaw, L. (2012). *Self-Awareness: A Key to Better Leadership*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2012, de MIT Sloan Management Review: <http://sloanreview.mit.edu/improvisations/2012/05/07/self-awareness-a-key-to-better-leadership/#.UPK9BR0sCjU>
- Collins, Jim. (2001). *Good to Great*. United States of America: HarperCollins Publishers Inc.
- J. Conger, & Kanungo, R. (1987). En Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2011). *Estado del Arte de Liderazgo*. Bogotá, Colombia: Línea de Investigación de Liderazgo, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Universidad del Rosario.

- Contreras, F., Barbosa, D., & Piñeros, R. (2011). Estado del Arte de Liderazgo. Bogotá, Colombia: Línea de Investigación de Liderazgo, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Universidad del Rosario.
- De Bono, Edward.(1991) El pensamiento lateral. Manual de creatividad. Londres. Ed. Paidós.
- Dirección de Investigaciones, UR. (Septiembre de 2012). Documento descriptivo de las líneas de Investigación: Gerencia, Liderazgo, Realidad, Estrategia. Bogotá.
- Do Lectures: Ideas changes everything. *Creativity*.Recuperado el 23 de Julio de 2012, de Do Lectures: <http://www.dolectures.com/topic/creativity/>
- Dr. de Prado D., David, Kastika, Eduardo, *Los 9 mundos de la creatividad en el Management*. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de Educreate: educación creativa: <http://www.iacat.com/1-Cientifica/kastika.htm>
- Facultad de Administración. (Agosto de 2011). Documento maestro con fines de renovación de registro calificado ante el ministerio de educación nacional. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.
- FESNOJIV. (s.f.). Recuperado el 22 de Marzo de 2012, de "Sembrador de Ilusiones": <http://www.fesnojiv.gob.ve/es/jose-antonio-abreu.html>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- HBR IdeaCast. (2008). *The MFA is the New MBA*. Recuperado el 16 de Julio de 2012, de Harvard Business Review Blog Network: <http://blogs.hbr.org/ideacast/2008/05/harvard-business-ideacast-92-t.html>
- Hughes, R. L., R.C.Ginnett, & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.
- K. Heardman University of Plymouth. (2010). *ARE SKILLS IN MUSICAL PERFORMANCE TRANSFERABLE TO THE DEVELOPMENT OF ESSENTIAL SKILLS FOR SCHOOL LEADERSHIP?* Recuperado el 26 de Octubre de 2012, de Digital Library: <http://library.iated.org/view/HEARDMAN2010ARE>
- López, F. D., & Jara, M. (2011). *CIDETEXCO, CKNOWATION*. Recuperado el 2 de Octubre de 2012, de Observatorio Económico. Inexmoda:

<http://observatorioeconomico.inexmoda.org.co/Portals/0/Documentos/Biblioteca/CIDETEXCO%20032011%20Tendencias%20tecnologicas%202011.pdf>

Mangelsdorf, M. E. (27 de Julio de 2012). *The Elements of Good Leadership*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de MIT Sloan Management review: <http://sloanreview.mit.edu/improvisations/2012/07/27/the-elements-of-good-leadership/#.UPLC0x0sCjU>

Martin, R. (Julio de 2011). Citado en Exposición Nancy Adler. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.

Mayer, Shuell, West, F., & Wolff. (1984; 1988;1991). *Estrategias didácticas para la enseñanza*. Recuperado el 4 de Agosto de 2012, de Universidad Arturo Prat del Estado de Chile: http://www.unap.cl/prontus_unap/site/artic/20100609/asocfile/20100609095130/estrategias_metodologicas.pdf

Miembros Administrativos Universidad del Rosario. (Abril de 2010). Proyecto Educativo Institucional. Bogotá D.C., Colombia: Universidad del Rosario.

Ministerio de Educacion Nacional. (s.f.). En F. d. Administración, *Documento maestro con fines de renovación de registro calificado ante el ministerio de educación nacional*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.

Music & Management Ltd. (s.f.). *Musical Experiences*. Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de Music & Management: <http://www.musicandmanagement.com/musicandleadership.html>

Nisa, S. (2 de Febrero de 2005). *Rethinking Leadership: New Direction in the Learning and Skill*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de Social Science Research Network: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658881

Oliver Mythodrama. (s.f.). *Mythodrama Programmes*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2012, de Oliver Mythodrama: <http://www.oliviermythodrama.com/default.asp>

Page, Rick. (2002) *Hope is not a Strategy*. United States of America. Ed. McGraw-Hill.

Pfeffer, & Fong. (2002). En B. S. Bigas, C. A. Valencia, & V. D. Ángel, *Competencias directivas: Corrientes y Controversias*. Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes.

- Phillips, R. J. (2010). *Arts Entrepreneurship and Economic Development: Can Every City be 'Austintatious'?* Recuperado el 11 de Octubre de 2011, de Social an Science Network Research: <http://ssrn.com/abstract=1927527>
- President and Fellows of Harvard College. (2000). *Creatividad e Innovación*. España: Ediciones Deusto, S.A.
- Pink, D. H. (2005). *Book Review: A Whole New Mind*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de Alignment Forum Review Of Pink: <http://204.200.153.100/ebeling/AlignmentForumReviewOfPink.pdf>
- Rauch, Behling, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, y otros. (31 de Agosto de 2012). En Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (31 de Agosto de 2012). *Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*. Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de Social Science Research Network: <http://ssrn.com/abstract=2139543>
- Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A., & Brännback, M. (31 de Agosto de 2012). *Undestanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2012, de Social Science Research Network, Journal of Small Business Management, Forthcoming: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2139543
- Revista Financial Times. (2011). Top 10 de Universidades. Ranking global de MBA's 2011. En F. d. Administración, *Documento maestro con fines de renocación de registro calificado ante el ministerio de educación nacional*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Rodríguez, Hernández, Saavedra, Sanabria, & Hernández. (1997; 2006; 2007). En F. d. Administración, *Documento maestro con fines de renovación de registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional*. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Rubin, & Dierdoff. (2007). Documento maestro con fines de renovación de registro calificado ante el ministerio de educación nacional. En F. d. Admistración. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Saavedra. (2007). En F. d. Administración. En "*Documento maestro con fines de renovación de registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional*", (pág. 16). Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.

- Senge, P. (2006) en Amram, Y. (15 de Enero de 2009). *The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2012, de Yosi Amram: http://www.yosiamram.net/docs/EI_and_SI_in_Leadership_Amram_Dissert.pdf.
- Shakespeare and concepts of Leadership*. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de The University of Manchester: <http://courses.humanities.manchester.ac.uk/undergraduate/module.html?code=EDUC31041>
- Stroud, R. (s.f.). *A Brush with Success*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de Education of Southern California: http://www.latimes.com/extras/careereducation/brush_wsuccess.html
- TED: Ideas worth spreading. (2006). *Ken Robinson says schools kill creativity*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de TED Talks: http://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html
- TED: Ideas worth spreading. (2010). *Sir Ken Robinson: Bring on the learning revolution!*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de TED Talks: http://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_bring_on_the_revolution.html
- Torres, E. O., & Pupo, E. A. (2005). Los Estilos de Aprendizaje de los estudiantes universitarios y sus implicaciones didácticas en la educación superior. *Revista Pedagogía Universitaria Vol. X No. 5, 6*.
- Vélez, R., & Garzón, M. A. (Marzo de 2005). *La administración es algo más que gerencia*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de Portal de Revistas UR: Universidad y Empresa: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1948>
- White, A. (s.f.). *Client Testimonials*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2012, de Olivier Mythodrama: <http://www.oliviermythodrama.com/admin/uploads/Client%20Testimonial%20OSBS.pdf>
- Woodall, J., & Winstanley, R. (1998). En B. S. Bigas, C. A. Trujillo, & V. D. Ángel, *Competencias directivas: Corrientes y controversias* (pág. 23). Bogotá D.C.: Uniandes.