

## DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN UNIVERSITARIOS A TRAVÉS DE LA EXPERIENCIA SISTÉMICA DEL SERVICIO

Hernández Ortiz, Josefina <sup>1</sup>

### RESUMEN

*Desarrollo del liderazgo en universitarios a través de un contenido sistémico de la enseñanza en un curso doctoral de un trimestre. Se utilizó el Modelo Sistémico en el Desarrollo del Liderazgo cuyo centro es el liderazgo de la complejidad: conocer para hacer, conocer para innovar y conocer para repensar lo conocido. Este modelo consistió de: la planificación sistémica de la enseñanza del liderazgo y la experiencia de servicio liderazgo basado en los cinco principios de Kouzes y Posner. Los resultados más relevantes del desarrollo del liderazgo en universitarios (del 2009 al 2014) fueron los siguientes: (1) el 99% (N=77 de 78) de los universitarios realizaron su conceptualización del liderazgo y proyectos de servicio (2) los universitarios expresaron durante el proceso de evaluación la utilidad de haber pasado por un proceso que integró la teoría con la práctica de forma sistémica y el haber hecho una diferencia en los lugares donde realizaron el servicio. Las conclusiones de esta experiencia sistémica del servicio en el desarrollo del liderazgo nos permiten señalar: (1) la efectividad y la pertinencia de la enseñanza sistémica y del servicio en el desarrollo del liderazgo (2) la aportación significativa en el desarrollo de líderes comprometidos con el servicio a nuestra sociedad.*

*Palabras claves: universitario/liderazgo/experiencia sistémica*

## FROM THEORY TO PRACTICE: THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP OF COLLEGE STUDENTS THROUGH A SYSTEMIC EXPERIENCE OF SERVICE

### ABSTRACT

*This systemic teaching experience of a doctoral course during one trimester was concerned with the development of college students' leadership. The Systemic Model in the Development of Leadership with complexity leadership at its core: learn to do, learn to innovate, and learn to rethink what is known was used. This model consisted of: a systemic planning in the teaching of leadership and a service leadership experience based on five principles of leadership of Kouzes & Posner (2003). The most relevant results in the development of leadership of college students (from 2009 to 2014) indicated: (1) that 99% (N=77 of 78) of students conceptualized leadership and developed their service projects and (2) college students expressed during the evaluation process that they found meaningful the practice of integrating theory with experience in a systemic manner and considered having made a difference through their leadership service. It can be concluded that: (1) the systemic teaching of service in the development of leadership of college students is effective and meaningful and (2) a significant contribution is made in the development of leaders committed to the service of society.*

*Key Words: college student/leadership/systemic experience.*

---

<sup>1</sup> Catedrática de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. E-mail: [jhernandez@puopr.edu](mailto:jhernandez@puopr.edu)

## 1. Introducción

Los programas académicos universitarios a nivel doctoral se presentan como una respuesta real entre lo intelectual y lo moral. Se espera que cada disciplina se traduzca en integridad de trabajo que se manifieste en la creación, crítica, transformación y transmisión del conocimiento (Golde, 2006, p.3). Nuestra realidad histórica nos interpela para que ofrezcamos las herramientas, recursos y experiencias necesarias para preparar a esta generación y futuras generaciones a interpretar los signos y ofrecer soluciones a los retos y paradojas de una sociedad en constante cambio. Por tanto, se hace pertinente el desarrollo de líderes que entiendan la complejidad de los procesos (Uhl-bien y Marion, 2008, p.11).

Los valores epistemológicos del paradigma de la complejidad: conocer para hacer, conocer para innovar y conocer para repensar lo conocido, sustentan el desarrollo del liderazgo de la complejidad. La teoría de la complejidad ofrece el marco teórico para desarrollar en los alumnos universitarios la capacidad para “identificar y explorar estrategias y conductas que propicien la creatividad, el aprendizaje y la capacidad para adaptarse” (Uhl-Bien, Marrion,y McKelvey, 2008, p.187) a la compleja realidad social, económica y política de nuestros tiempos.

El desarrollo de un contenido sistémico sobre el liderazgo en el currículo académico doctoral, demuestra que proveyendo varios modelos de liderazgo (Kouzes y Posner, 2007; Greenleaf, 2002; Uhl-Bien y Marion, 2008) entre estos el liderazgo de la complejidad, unido a unas experiencias de servicio, fomenta el desarrollo del liderazgo en los universitarios y su inducción a un liderazgo para el siglo XXI. Estas experiencias de servicio con dimensión social buscan fomentar en los estudiantes doctorales su aportación a la solución de problemas, la reflexión individual, una visión macro de la realidad, el diálogo y la creación de una visión compartida (Sipe y Frick, 2009, p. 104). El proceso sistémico implica la planificación de la enseñanza y del contenido del curso de liderazgo.

Esta investigación de diseño cualitativo, longitudinal, tenía como propósito investigar si el ofrecimiento en el currículo de universitarios del estudio de modelos de liderazgo sistémico y la inducción de experiencias de servicio, los capacitaría para ejercer el liderazgo en la solución de problemas a través del servicio. Para esta investigación se formularon los siguientes objetivos:

1. El alumno universitario se capacitará en el estudio sistémico de varias teorías de liderazgo (Cress, Collier y Reitenauer (2005), Robert Greenleaf (1996), Swipe y Frick, (2009), Kouzes y Posner (2003), UI-Bien y Marion (2008) componentes del Modelo Sistémico de Liderazgo del curso.
2. El alumno universitario se capacitará en la redacción de una propuesta para la solución de un problema utilizando los principios de Kouzes y Posner, 2003 (véase Anejo A).

3. El alumno universitario trabajará como experiencia de servicio la propuesta presentada y aprobada para el curso de carácter educativo, social, autosustentable y permanente.

El marco teórico que sustentó esta investigación de diseño cualitativo longitudinal se compone de varios teorizantes: el paradigma de la complejidad en el liderazgo (Uhl-Bien y Marion, 2008), los principios de Greenleaf (2000) y Swipe y Frick, (2009) sobre el liderazgo-servicio, y los principios de liderazgo de Kouzes y Posner (2008).

## 2. Aspectos Metodológicos

Durante cinco años académicos (desde agosto del 2009 a mayo del 2014) alumnos universitarios se matricularon en el curso doctoral de liderazgo en gerencia educativa por un trimestre. En el trimestre, el estudiante fue familiarizado con las teorías de liderazgo de (Cress, Collier y Reitenauer (2005), Robert Greenleaf (1996), Swipe y Frick, (2009), Kouzes y Posner (2003), Uhl-Bien y Marion (2008) componentes del Modelo Sistémico de Liderazgo del curso.

Se procedió a explicar y a familiarizarlos con la redacción de la propuesta para la solución de un problema utilizando los principios de Kouzes y Posner (2008): modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a los demás para que actúen, y alentar el corazón. Cada propuesta fue discutida y evaluada con el claustro del curso antes de su inicio y después

Para propósitos de evaluación (véase Anejos B y C) los criterios de cada propuesta fueron los siguientes: enmarcado en los principios de liderazgo de Kouzes y Posner (2008), el problema a solucionar debía ser de naturaleza social o educativa, con carácter permanente y autosustentable (véase Anejo B). Al finalizar el trimestre, los estudiantes universitarios hicieron su presentación en el curso de los resultados de su conceptualización del liderazgo y su experiencia de servicio. El componente de servicio se recopila mediante el uso de la tecnología integrando las presentaciones de los mismos estudiantes del 2009 al 2014.

## 3. Trasfondo del problema

Los valores epistemológicos del paradigma de la complejidad: conocer para hacer, conocer para innovar y conocer para repensar lo conocido representan las herramientas para iniciar y dirigir los cambios en los contenidos curriculares universitarios. El desarrollo del liderazgo en los estudiantes universitarios doctorales debe ser uno de los propósitos de las escuelas graduadas de acuerdo a la iniciativa de la *Fundación Carnegie* (Golde y Walker, 2006; Walker, Golde, Jones y otros,

2008). Iniciativas como las del Instituto Caldense para el liderazgo (Manizales, Colombia) y del Instituto Latinoamericano de Liderazgo: Desarrollo Humano y Organizacional, son iniciativas dirigidas al desarrollo de líderes comprometidos con las organizaciones y la comunidad global.

La *Fundación Carnegie* realizó una investigación titulada *Carnegie Initiative on the Doctorate: The formation of scholars: Rethinking Doctoral Education for the Twenty-First Century, 2008*. Esta investigación de cinco años tenía como objetivo el análisis de los programas doctorales de varias disciplinas con los siguientes componentes: propósito y efectividad de la enseñanza, la capacidad y efectividad de la enseñanza, la capacidad para operar cambios de acuerdo a los hallazgos y la capacidad para monitorear el impacto de dichos cambios. Para este análisis se utilizaron dos instrumentos para medir la perspectiva de la facultad y de los estudiantes doctorales. Los reactivos dirigidos a la facultad incluyeron lo siguiente: la enseñanza y consejería académica de los estudiantes doctorales, el avalúo del dominio académico de los estudiantes y la dinámica dentro del departamento académico. Los reactivos dirigidos al estudiante doctoral incluyeron lo siguiente: su experiencia como estudiante doctoral, su experiencia de consejería académica y mentoría, su entendimiento de los propósitos del programa doctoral, su sentido de comunidad académica y su impresión del valor añadido como estudiante doctoral.

Los resultados de esta investigación, cuyo objetivo fue un análisis de la pertinencia de los programas doctorales desde la perspectiva de la facultad y los universitarios, puntualizó la necesidad de pensar seriamente lo que es pertinente en los programas doctorales y la necesidad de facilitar oportunidades de intercambio en las que la facultad y los estudiantes puedan aplicar su conocimiento (Walker, Golde, Jones y otros, 2008, p.5).

En otra iniciativa de la *Fundación Carnegie*, recopilaron ensayos de diversas disciplinas bajo el título: *Envisioning the Future of Doctoral Education* (Golde y Walker, 2006). La encomienda dada a los autores fue la siguiente: si pudiera comenzar de nuevo cuál sería la mejor manera de estructurar un programa doctoral para preparar “mayordomos de la disciplina”. Mayordomía de la disciplina (*stewards of the discipline*) se definió como aquél que genera conocimiento nuevo, críticamente conserva ideas valiosas y útiles y que responsablemente, transforma ese entendimiento a través de la investigación, la enseñanza y la aplicación. La mayordomía de la disciplina posee su dimensión ética y moral ya que su función trasciende poseer una serie de logros y destrezas. El poseedor (a) es alguien en quien el vigor, la calidad y la integridad de la disciplina le es confiada. Señalan los autores de esta segunda iniciativa de la *Fundación Carnegie*, que es precisamente durante los estudios doctorales donde ocurre la mayor formación de la mayordomía de la disciplina.

Resultados de esta segunda iniciativa coinciden con los resultados de la investigación realizada con la facultad y estudiantes de programas doctorales (*Carnegie Initiative on the Doctorate: The formation of scholars: Rethinking Doctoral*

*Education for the Twenty-First Century, 2008*). Los autores señalaron la necesidad del desarrollo de unas competencias para enfrentar los retos del Siglo XXI entre las cuales mencionaron: entrenamiento enfocado en la comunicación interpersonal, el manejo de conflictos de interés, la conducta humana y las interacciones personales, el trabajo colaborativo, mayor entendimiento de un enfoque global y multicultural, y una exposición multidisciplinaria. Es precisamente el enfoque sistémico, el recurso que facilita la inclusión de estos elementos para el desarrollo del liderazgo del universitario.

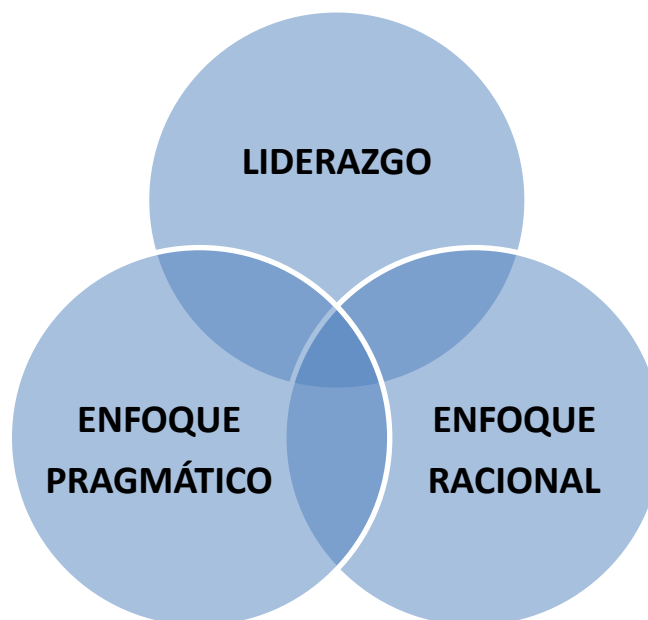
#### 4. Aspectos teórico-conceptuales

##### 4.1 Enfoque sistémico en la enseñanza del liderazgo a universitarios

El enfoque sistémico en la enseñanza del liderazgo a universitarios intenta contestar varias interrogantes: ¿qué pretende alcanzar (objetivos)? (2) ¿qué recursos (físicos y humanos) posee y necesita para alcanzar los objetivos? (3) ¿cómo logrará sus objetivos (metodología)? y finalmente, (4) ¿cuáles son los resultados y logros (evaluación y avalúo)? El enfoque sistémico vincula el conocimiento con las habilidades y las competencias.

El modelo que se plantea aquí propone la unidad de un enfoque pragmático con un enfoque racional conforme lo ilustra el Gráfico 1: Enfoque sistémico de la enseñanza del liderazgo a universitarios (Puig y García, 2003).

**Gráfico 1: Enfoque sistémico en el contenido de la enseñanza del liderazgo a universitarios**



*Fuente: Puig y García (2003).*

## **4.2 Modelo sistémico del liderazgo**

El Modelo sistémico del desarrollo del liderazgo en los estudiantes doctorales tiene como eje central el liderazgo de la complejidad. Existen múltiples definiciones sobre el liderazgo. Durante el período del 1910 al 1939, el liderazgo se definía con un énfasis en los rasgos y cualidades del líder. En el período del 1940 al 1960, el liderazgo se enfoca en la conducta del líder, y en el período del 1970 al presente se enfoca desde una postura situacional donde se observa cómo los líderes responden a situaciones complejas o difíciles (Prentice, 2013, p.xi). El liderazgo de la complejidad difiere de otras teorías sobre el liderazgo que tienden a reducir los fenómenos a lo puramente racional, y sugiere que es a través de las interacciones y orientaciones de adaptación del sistema que se crean “nuevos fenómenos, propiedades y conducta que emergen desarrollando nuevos patrones” (Mason, Morrison y otros, 2008, p. 36). Como consecuencia, los elementos o partes que constituyen un sistema por sí solos no proveen el entendimiento del mismo sistema, sino que la teoría de la complejidad nos interpela a que exploremos las propiedades y conductas que surgen de la conexión entre las partes de acuerdo a estos autores.

La teoría de la complejidad nos permite y nos facilita ver desde diversas formas el conocimiento y la práctica. La dinámica de la teoría de la complejidad posee tres componentes claves: interacción, dinámica y adaptabilidad (Ul-Bien y Marion, 2008, p.6). La interacción es dinámica, no lineal y se examinan los patrones de estas dinámicas de las cuales surgen interacciones de adaptabilidad de varios agentes (Ibid., p.6). La dinámica se refiere al proceso mediante el cual surgen los cambios a través del tiempo. Finalmente, el tercer componente es la adaptabilidad; es decir, la capacidad para adaptarse o realizar “cambios estratégicos para ajustar respuestas individuales o sistémicas a la presión” (Ibid., p7).

El liderazgo de la complejidad, por definición, le facilita a los líderes trabajar como agentes catalizadores creando condiciones para aceptar y manejar mecanismos complejos. En segundo lugar, permite a los líderes favorecer las condiciones esenciales para responder a cambios catastróficos o que representen oportunidades reales. En síntesis, la teoría de la complejidad representa un reto para la definición tradicional del liderazgo que no suele responder al ritmo acelerado y complejo del cambio. La teoría de la complejidad permite la “autonomía de la creatividad y la flexibilidad necesaria” (Ul-Bien, 2008, p.12) para la solución de los retos y problemas complejos de la sociedad y el mundo contemporáneo.

El Modelo Sistémico del Liderazgo utilizado en el curso doctoral de liderazgo, se fundamenta en el enfoque pragmático y racional. Como sistema se integra a la enseñanza sistémica de las teorías de servicio-aprendizaje, liderazgo servicio y prácticas de liderazgo. De naturaleza sistémica, ninguna de las teorías prevalece sobre la otra sino que se integran y se interrelacionan. Es una propuesta de integración ecléctica de todas estas teorías. Se busca ofrecerle al alumno doctoral las

competencias y la perspectiva necesaria para lograr la interdependencia, flexibilidad y creatividad que ofrece el liderazgo de la complejidad.

El enfoque sistémico favorece la planificación de la enseñanza mediante ocho pasos integrados utilizados en el curso doctoral de liderazgo de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico. Estos pasos se resumen en la Tabla 1.

**Tabla 1: Ocho fases en la planificación sistémica en la enseñanza del liderazgo**

<b>Etapas</b>	<b>Proceso</b>
1. Análisis del Programa	Analizar situación curricular actual para determinar si el curso llena las necesidades actuales del alumno y del programa académico
2. Metas de la enseñanza	Determinar las metas y propósitos generales del programa donde ubica el curso
3. Determinar objetivos de enseñanza	Determinar los objetivos específicos de la enseñanza y de aprendizaje que se espera el alumno logre y bajo qué nivel de dominio
4. Diseño de plan de evaluación	Diseño de estrategias y rúbricas de evaluación para determinar aprendizaje
5. Descripción y análisis de tareas	Toma de decisiones sobre las experiencias de enseñanza que favorecen el logro del alumno
6. Diseño de procesos de enseñanza	Proceso de enseñanza del contenido del curso evaluando el tiempo y las particularidades de los alumnos
7. Implantación de los procesos de enseñanza	Encuentro con los alumnos en las sesiones del curso con la correspondiente interacción de enseñanza y aprendizaje bidireccional
8. Implantación de plan de evaluación	Etapas en que se hace un análisis de los retos y logros del proceso enseñanza y aprendizaje

Adaptado de: Grant, L., Hindman, J., & Stronge, J. (2010). *Planning, instruction, and Assessment: Effective teaching practices*. Routledge: New York: NY.

El estudiante doctoral pasa por un proceso sistémico de contenido conforme aparece en el Gráfico 2. El contenido se integra como un proceso cíclico y como unidades interrelacionadas; es decir, el liderazgo de la complejidad permite el desarrollo del servicio aprendizaje que a su vez desarrolla el liderazgo servicio que permite practicar los principios de liderazgo, y que guía al alumno a la solución de retos y problemas. Se busca proveerle al alumno las competencias y la perspectiva que el liderazgo de la complejidad enmarca. El alumno tendrá la oportunidad de experimentar la conexión entre el conocimiento (lo racional) con el pragmático a través del contenido del curso y la experiencia de servicio en la comunidad.

**Gráfico 2: Modelo Sistémico en el Desarrollo del Liderazgo de Universitario**



La siguiente tabla (Tabla 2) presenta en síntesis los temas que cubre cada teoría aunque no se tienen que limitar a los mismos.

**Tabla 2: Contenido de las teorías del modelo sistémico del liderazgo**

Teoría	Contenido
Servicio- Aprendizaje Cress, Collier & Reitenauer (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio se define como parte integral del aprendizaje.</li> <li>• Se conecta el contenido del curso con la experiencia.</li> <li>• La reflexión y el análisis de los valores es medular (componente espiritual).</li> <li>• Se hace conexión del individuo como parte del todo aplicando el conocimiento y competencias para la transformación del individuo, la organización y la comunidad.</li> </ul>
Liderazgo-Servicio Sipe & Frick (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca primero servir y luego aspira a dirigir.</li> <li>• Sirve de manera tal que permite a los demás crecer.</li> <li>• Es visionario y capaz de inspirar una visión compartida.</li> <li>• Pensamiento sistémico y holístico.</li> <li>• Valora la autoridad moral, comparte el poder (componente espiritual).</li> </ul>
Principios de Liderazgo Kouzes & Posner (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El líder modela el camino (alinea acciones con valores compartidos).</li> <li>• Inspira una visión compartida (integra a los demás).</li> <li>• Reta los procesos (busca oportunidades, es innovador).</li> <li>• Habilita a los demás (desarrolla capacidades y fomenta la colaboración).</li> <li>• Alienta el corazón (reconoce las aportaciones de los demás, crea un espíritu de comunidad)</li> </ul>

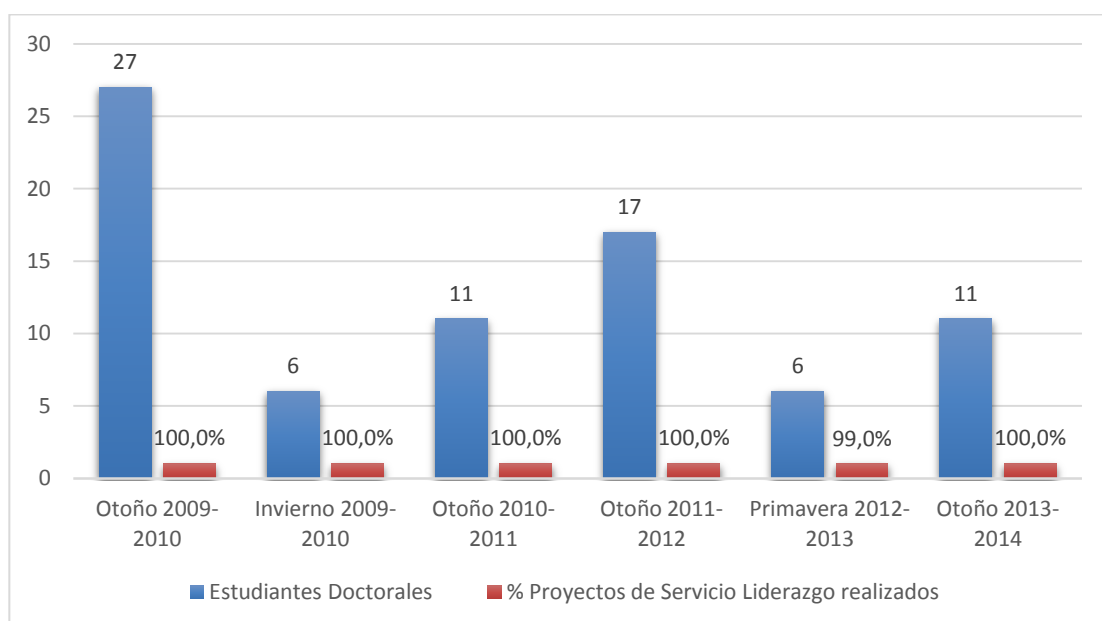


## 5. Resultados del desarrollo del liderazgo en universitarios a través de la experiencia sistémica del servicio

Los resultados más relevantes del desarrollo del liderazgo en universitarios a través de la experiencia sistémica del servicio se resumen a continuación:

1. El 99% de la totalidad de los universitarios (estudiantes doctorales) realizaron en la comunidad los proyectos de servicio con enfoque de compromiso de carácter educativo y social permanente conforme el Gráfico 3:

**Gráfico 3: Resultados de servicio-liderazgo realizado por estudiantes doctorales por año académico 2009-2014 mediante enseñanza sistémica del liderazgo**



*(Datos de matrícula ofrecidos por el Centro de Telecomunicaciones y Tecnología de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico)*

2. Los universitarios (estudiantes doctorales) expresaron durante el proceso de evaluación, la utilidad de haber pasado por una experiencia de enseñanza que incorporó la teoría con la práctica y el uso de la tecnología de forma sistémica.
3. Los universitarios (estudiantes doctorales) expresaron durante el proceso de evaluación de sus respectivos proyectos de servicio y conceptualización del liderazgo, que sentían haber hecho una diferencia en los lugares donde realizaron el servicio.

## 6. Conclusiones

La experiencia de la enseñanza sistémica del servicio en el desarrollo del liderazgo nos permite concluir lo siguiente:

1. El universitario aprende desde el paradigma de la complejidad: conocer para hacer, conocer para innovar y conocer para repensar lo conocido conforme lo expresado por ellos mismos durante el curso de liderazgo y sus experiencias de servicio.
2. Las instituciones educativas y las universidades puedan realizar aportes significativos al desarrollo de universitarios comprometidos con la solución de problemas y búsqueda de alternativas para el beneficio de la comunidad y la sociedad, de acuerdo a investigaciones y a iniciativas similares a la presentada en esta ponencia.
3. La integración de la tecnología en los procesos de evaluación de los universitarios es posible y ofrece una alternativa atractiva para la generación de jóvenes que servimos.

“Quien quiera ser primero entre ustedes sea el primero en servir.”  
Mateo 20:25-27

## 7. Referencias Bibliográficas

- BOYER, E. L. (1990). *Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate*. New York, NY: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- CRESS, C. M., & COLLIER, P. J., Reitenauer, V. L. (2005). *Learning through serving: A student guidebook for service-learning across the disciplines*. Sterling, VA: Stylus.
- GOLDE, C. M., & Wlaker, G. E. (2006). *Envisioning the future of doctoral education: Preparing stewards of the discipline*. Stanford, CA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- GRANT, L., HINDMAN, J., & STRONGE, J. (2010). *Planning, instruction, and Assessment: Effective teaching practices*. Routledge: New York: NY
- GREENLEAF, R. (2002). *Servant leadership: Into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- JACOBY, B. (1996). *Service learning in higher education: Concepts and practices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- KOUZES, J. M. & POSNER, B. Z. (2003). *The leadership challenge: Workbook*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MASON, M. (2008). *Complexity theory and the philosophy of education*. Malden, MA: John Wiley.

MÁS, M., & ROSEL W. (2003). El enfoque sistémico en el contenido de la enseñanza. [Versión electrónica]. Instituto Superior de Ciencias Médicas de la Habana, Cuba. [bvs.sld.cu/revistas/ems/vol117\\_2\\_03/ems02203.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol117_2_03/ems02203.htm)

PRENTICE, A. E. (2013). *Leadership for the 21st Century*. Santa Barbara, CA: Libraries Unlimited.

SIPE, J. W., & FRICK, D. M. (2009). *Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

SPEARS, L. C., & LAWRENCE, M. (1996). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century*. New York, NY: John Wiley.

UHL-BIEN, M. (2008). *Complexity leadership: Conceptual foundations*. Nebraska: University of Nebraska: Information Age.

WALKER, G. E., Golde, C. M., Jones, L., Conklin, A., & Hutchings, P. (2008). *The formation of scholars: Rethinking doctoral education for the twenty-first century*. Stanford, CA: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

## Anejo A - Cinco Prácticas de Kouzes y Posner

### LAS CINCO PRÁCTICAS Y LOS DIEZ COMPROMISOS DEL LIDERAZGO EJEMPLAR

**1 MODELAR**  
el camino

**2 INSPIRAR**  
una visión compartida

**3 DESAFIAR**  
el proceso

**4 HABILITAR**  
a los demás para que actúen

**5 ALENTAR**  
el corazón

**1 PONGA EN CLARO LOS VALORES** descubriendo sus capacidades y afirmando los ideales compartidos.

**2 PONGA EL EJEMPLO** alineando las acciones con los valores compartidos.

**3 PIENSE EN EL FUTURO** imaginándose posibilidades apasionantes y dignificantes.

**4 INTEGRO A LOS DEMÁS** en una visión común apelando a las aspiraciones compartidas.

**5 BUSQUE OPORTUNIDADES** tomando la iniciativa y buscando abiertamente formas innovadoras de mejorar.

**1 EXPERIMENTE Y ASUMA RIESGOS** generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de la experiencia.

**7 FOMENTE LA COLABORACIÓN** desarrollando confianza y facilitando las relaciones.

**8 FORTALEZCA A LOS DEMÁS** aumentando la auto-determinación y desarrollando las capacidades.

**9 RECONOZCA LAS APORTACIONES** demostrando la valoración de la excelencia individual.

**10 CELEBRE LOS VALORES Y LAS VICTORIAS** creando un espíritu de comunidad.

Derechos de autor © 2003 por James M. Kouzes y Barry Z. Posner.

Publicado por Pfeiffer, una editorial de Wiley, San Francisco, CA. Todos los derechos reservados.

Para más información, por favor visite [www.leadershipchallenge.com](http://www.leadershipchallenge.com) o llame al 1-800-274-4434.



## Anejo C – EVALUACIÓN DE PROPUESTA

NOMBRE \_\_\_\_\_

GRED 812 –Dra. C.J. Hernández

Principios de Liderazgo (Kouzes & Posner, 2003)	Cumple 10	Cumple Parcialmente 8	No cumple 5	Observaciones
<b>MODELAR EL CAMINO</b> Situación o problema Objetivo del proyecto				
<b>INSPIRAR UNA VISIÓN COMPARTIDA</b> Relación con misión/visión PUCPR Inspira y comparte visión con otros				
<b>RETAR LOS PROCESOS</b> Visualizó los retos Retó los procesos con soluciones				
<b>APODERAR A LOS DEMÁS</b> Promovió la colaboración Apoderó a los demás				
<b>MOTIVAR AL CORAZÓN</b> Reconocimiento a los demás Celebración de logros				
<b>Continuidad del proyecto de servicio</b> Personas impactadas Lugar				
<b>TOTAL</b>				