

Emprendimiento y Transferencia de Conocimiento

Sesiones con Alberto Guillén Perales
aguillen@ugr.es

Desp 26 - 2ª planta

Tutorías: L-M 10-13 @AlbertoGuillen (Telegram),
[aguillen@go.ugr.es](https://go.ugr.es/aguillen)(Meet)

Curso 2023-24

*Máster en Ciencia de Datos e Ingeniería de Computadores -
UGR*

Planificación aproximada

Sesión1

- Transferencia de Conocimiento desde la Admon. Pública
- Casos de estudio: GeoKeda (<http://geokeda.es>), MiRefugioInfantil (<http://mirefugioinfantil.com>)

Sesión 2

- Fracaso
- Habilidades directivas: Creatividad

Sesión 3

- Habilidades directivas: Liderazgo

Normativa para los ejercicios

- En estas sesiones se proponen ejercicios (denominados entregables) que deben realizarse y ser entregados en un documento pdf.
- Para la entrega en SWAD (zona mis trabajos), se requiere
 - Extensión mínima: 1 página + portada
 - Extensión máxima: 3 páginas + portada
 - La portada debe indicar el nombre del (los) alumno(s) así como su titulación.
 - Letra del texto: Arial 11, interlineado simple
 - Letra de los títulos: Arial 13 (negrita)

Normativa para los ejercicios

- **En estas sesiones se proponen ejercicios (denominados entregables) que deben realizarse y ser entregados en un pdf digitalizando el documento manuscrito elaborado en clase.**
- **Para la entrega en SWAD (zona mis trabajos), se requiere**
 - **La portada o la primera hoja debe indicar el nombre del alumnado así como su titulación.**
 - **Procure realizar una letra legible.**

Motivación para emprendimiento

¿qué hacen otros?

- Watch Ray Levitt, Pedram Mokrian and Mike Lyons on "Embracing Intrapreneurship"
- *In this on-demand webinar, Stanford Professor Ray Levitt and Adjunct Professors Pedram Mokrian and Mike Lyons will explore “**intrapreneurship**”—the **practice of behaving like an entrepreneur within a larger, established organization**—and why intrapreneurship can help organizations stay nimble, relevant, and competitive. You will discover the keys to an innovative mindset anyone can adopt to **create new ideas, products and processes**.*
- *Learn how to:*
 - *Implement essential innovation practices within your organization*
 - *Create an organizational culture that embraces intrapreneurship*
 - **Become more creative**
 - *Avoid common pitfalls and challenges to cultivating an intrapreneurial mindset*

<https://learn.stanford.edu/intrapreneurship-wbn-on-demand.html>

Motivación para emprendimiento (II)

DOI:10.1145/1467247.1467260

Jeffrey D. Ullman

Viewpoint Advising Students for Success

*Some advice for those doing the advising
(and what the advisors can learn from the advisees).*

We're trying
to get young
scientists to
the point where
they can make
independent
judgments about
what is worth
working on.

*"... the work is driven by what can be
solved, rather than what needs to be
solved. ..."*

Y ¿se enseña lo puede enseñarse o lo que debe enseñarse?

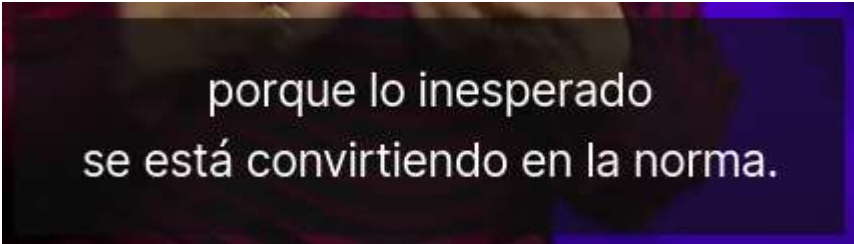
Jeff Ullman (<http://infolab.stanford.edu/~ullman/>)

<https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1467247.1467260>

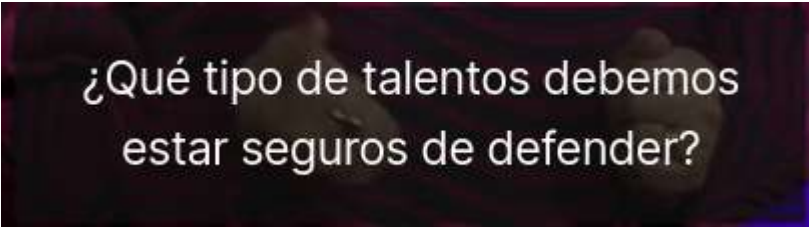
Motivación para habilidades directivas

- https://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_the_human_skills_we_need_in_an_unpredictable_world/transcript


#DATCOM: Problemas de conocimiento del dominio y muestreo ¿detección de anomalías?



porque lo inesperado
se está convirtiendo en la norma.



¿Qué tipo de talentos debemos
estar seguros de defender?



Experimentos como ese
requieren creatividad

Todas las empresas/contextos requieren soft skills

Difference between Leadership and Management

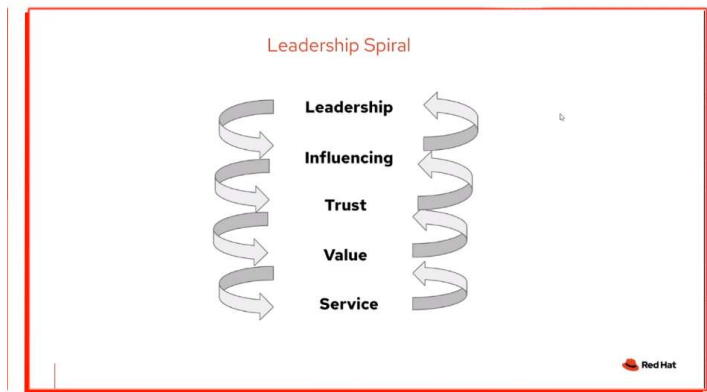
"Management is about coping with complexity while leadership is about coping with change" - Kotter

Leadership

- Creating and Communicating a vision
- Setting the direction
- Aligning people to the new direction
- Building a cohesive team
- Motivating and inspiring the team
- Enabling the team

Management

- Setting clear objectives
- Thorough planning
- Developing standard procedures and processes
- Monitoring results against plans
- Taking corrective actions as needed



Why do Character Strengths Matter?

- Boost Confidence
- Strengthen Relationships
- Build Meaning and Purpose
- Increase Happiness
- Improve work Performance
- Accomplish Goals
- Manage Problems
- Reduce Stress



Personality and Character Strengths for Leadership

Personality is something you are born with. Individual differences in characteristic patterns of **thinking, feeling, and behaving**.

Character is something you can develop.

Character Strengths are the positive parts of your personality that impact how you think, feel and behave

Shabnoor Shah

Red Hat Open Leadership Global Lead & Coach

¡Más motivación!

19/5/22

LinkedIn

Alberto Guillén Perales

LinkedIn LEARNING

El 57% de los directivos afirma que las aptitudes interpersonales son más importantes que las técnicas*

Avanza en tu carrera con acceso ilimitado a cursos impartidos por expertos.

[Ver «Fundamentos de la gestión del tiempo»](#)

Este curso es gratuito

Este curso es gratuito

* Basado en un estudio realizado por LinkedIn a 2.000 directivos.

Otros cursos populares

Lenguaje no verbal
para líderes

Lenguaje no verbal
para líderes

Descubre los gestos no verbales imprescindibles para causar una buena primera impresión.

[Ver el curso](#)

Inteligencia emocional en
la gestión empresarial

Inteligencia emocional en
la gestión empresarial

Comprende cómo las emociones repercuten en tus decisiones y utiliza este conocimiento para mejorar tu gestión.

[Ver el curso](#)

Guía docente

(qué haremos en estas sesiones)

Competencias Generales:

CG1. Capacidad de acceso y gestión de la información

CG2. Capacidad de análisis y síntesis

CG3. Capacidad de organización y planificación

CG4. Capacidad emprendedora

CG5. Capacidad para tomar decisiones de forma autónoma

CG6. Capacidad de uso de una lengua extranjera

CG7. Motivación por la calidad

CG8. Capacidad para trabajar en equipo

Competencias Específicas:

EA3. Capacidad para la aplicación de técnicas y metodologías que **permitan abordar desde nuevas perspectivas los problemas de interés**, gracias a la disponibilidad de las plataformas de computación y comunicación con altos niveles de prestaciones.

EA4. **Capacidad de análisis de aplicaciones** en ámbitos de biomedicina y bioinformática, optimización y predicción, control avanzado, y robótica bioinspirada, tanto desde el punto de vista de los requisitos para una implementación eficaz de los algoritmos y las técnicas de computación que se usan para abordarlas, como de las características deseables en las arquitecturas donde se ejecutan.

Contenidos

1. Tema 1: Introducción. Empresas de base tecnológica.
2. Tema 2: Modelos de negocio. Plan de empresa.
- 3. Tema 3: Gestión empresarial. Consejos prácticos.**
- 4. Tema 4: Transferencia y gestión de conocimiento.**

SEMINARIOS

- 1. Casos prácticos de empresas tecnológicas**

Metodología Docente

MD1. Lección magistral/expositiva.

MD2. Resolución de problemas y estudio de casos prácticos.

MD3. Prácticas de laboratorio.

MD4. Seminarios.

MD5. Análisis de fuentes y documentos.

MD6. Realización de trabajos en grupo.

MD7. Realización de trabajos individuales.

Momento para las dudas sobre...

Dimensión 1: Planificación de la docencia y cumplimiento del Plan Docente

La información aportada por el/la profesor/a sobre la planificación docente de esta asignatura a lo largo del desarrollo de la misma, me parece adecuada y suficiente

Se ajusta a la planificación prevista en la guía docente

En las tutorías el/la profesor/a me atiende adecuadamente

Las actividades teóricas y prácticas están coordinadas

Dimensión 2: Competencias docentes

Las actividades propuestas por el/la profesor/a me ayudan en el aprendizaje

Los recursos y materiales didácticos utilizados facilitan mi aprendizaje

Desarrolla su docencia de manera organizada y clara

Explica con claridad

Destaca los contenidos relevantes

Resuelve las dudas que se le plantean

Fomenta la participación en clase

Se interesa por el grado de comprensión de sus explicaciones

Dimensión 3: Evaluación de los aprendizajes

Se ajusta a los sistemas y criterios de evaluación especificados en la guía docente

El sistema de evaluación que aplica me permite conocer si voy alcanzando progresivamente las competencias esperadas

Dimensión 4: Ambiente de clase y relación profesor-a / alumno-a

Motiva al alumnado

Es respetuoso/a en el trato con el alumnado

Otras cosas sobre las que reflexionar...

- Investigación: ¿De dónde venimos? ¿sabemos dónde estamos? ¿a dónde vamos?
 - <http://cs.adelaide.edu.au/~zbyszek/Papers/essay2.pdf>
 - <http://cs.adelaide.edu.au/~zbyszek/Papers/essay1.pdf>
- ¿Quién gana emprendiendo? ¿Qué?
- ¿Es importante una perspectiva antropocéntrica para emprender o solo importa la tecnología?
- Aceleradoras, consultoras, gurus, etc. si saben tanto ¿por qué no lo hacen ellos?
 - Emprededor en serie vs Emprendedor en serio
- ¿Nadie se preocupa por mí?
 - https://administracion.gob.es/pag_Home/Tramites/miEmpresaEnTramites/Iniciativas/Puntos-de-Atencion-al-Emprendedor.html
 - UGR Breaker

Transferencia desde la Admon. pública

- ¿Debe ser libre el SW desarrollado por el PDI?
- ¿Y el de los alumnos (y doctorandos)?
- ¿Tiene la Universidad la obligación de usar SW Libre?
¿en la docencia? ¿cómo institución?
- ¿Es la obligación una merma de la libertad?

Transferencia desde la Admon. pública (II)

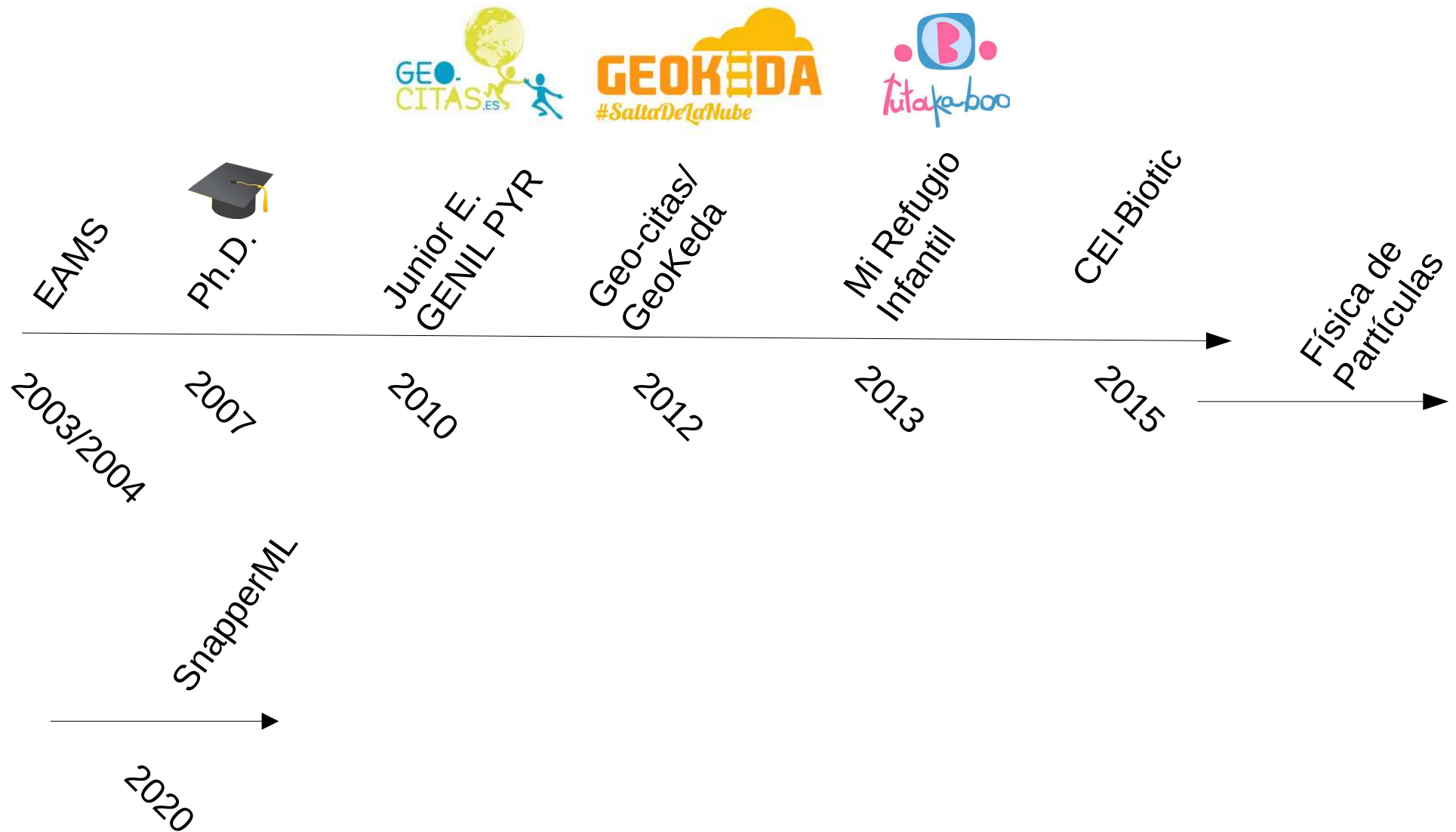
- R.D. 4/2010, del 8 de Enero <https://www.boe.es/eli/es/rd/2010/01/08/4> por el que se regula el **Esquema Nacional de Interoperabilidad en el ámbito de la Administración Electrónica**.
- Artículo 11, , “... Las Administraciones públicas usarán estándares abiertos, así como, en su caso y de forma complementaria, estándares que sean de uso generalizado por los ciudadanos...”

CAPÍTULO VIII: Reutilización y transferencia de tecnología

- Artículo 16:
 - “... Las condiciones de licenciamiento de las aplicaciones y de la documentación asociada...” “...tendrán en cuenta que el fin perseguido es el aprovechamiento y la reutilización, así como la protección contra su apropiación en exclusiva por parte de terceros...”
- ¿Una S.L. “Spin-off” debe cumplir estos artículos?
- ¿Y si una universidad participa en ella? ¿Se aplica transktividad?

En resumen: Nadie se puede oponer a ceder (licenciar) algo desarrollado con dinero público...

Casos de estudio



Casos de estudio (II)



- “Rebrand”
- Pivotaje
- Falta de financiación










- “Rebrand”
- Pivotaje
- Falta de financiación

Falta de facturación

- Falta de equipo...
- Covid-19 → concurso...

¿Oportunidades para alumando de DATCOM?

The AI Canvas			
What task/decision are you examining? Briefly describe the task being analyzed.			
 Prediction Identify the key uncertainty that you would like to resolve.	 Judgment Determine the payoffs to being right versus being wrong. Consider both false positives and false negatives.	 Action What are the actions that can be chosen?	 Outcome Choose the measure of performance that you want to use to judge whether you are achieving your outcomes.
 Training What data do you need on past inputs, actions and outcomes in order to train your AI and generate better predictions?	 Input What data do you need to generate predictions once you have an AI algorithm trained?		 Feedback How can you use measured outcomes along with input data to generate improvements to your predictive algorithm?
How will this AI impact on the overall workflow? Explain here how the AI for this task/decision will impact on related tasks in the overall workflow. Will it cause a staff replacement? Will it involve staff retraining or job redesign?			

© Agrawal, Gans, Goldfarb 2019

<https://ml-ops.org/content/phase-zero#ai-canvas>

“Inverpoly”

- Intentaremos ponernos en la piel del inversor. Dispone de 1M € ¿en cuáles de las siguientes empresas invertiría?
 - **Atrium LTS** is a LegalTech company that provides tools and processes to transform the delivery of corporate legal services. It aims to streamline the work that is done in-house to make it more manageable for lawyers and those who work at law firms.
 - **Jumpshot** provides a marketing analytics product suite that offers businesses detailed and accurate view of their customers' online life: what they search for, what they like, and what they buy.
 - **Stay Alfred** is an urban vacation rental company offering the space, privacy and value of vacation rental with the convenience of online booking.
 - **Stockwell**, fka Bodega, installs convenience store-like kiosks in apartment buildings, gyms, or other infrastructure to sell consumer goods. Users can use a mobile application to get access to and pay for products.
 - **VICIS** is a helmet technology manufacturer. The company works on commercializing and developing its ZERO1 football helmet which provides improved impact absorption and a comfortable, anatomically-optimized fit.
 - **Stratoscale** is redefining the data center, developing a hardware-agnostic, software platform converging compute, storage and networking across the rack or data center. The self-optimizing platform automatically distributes all physical and virtual assets and workloads in real time, delivering "rack-scale economics" to data centers of all sizes with unparalleled efficiency and operational simplicity.

¿Y si dispone de 10M € cambiaría la política de inversión? Si sí, redistribuya ésta.

“Inverpoly”

- ¿Ha buscado más información sobre ellas?
¿Por qué no?
- ¿Ha pensado que lo más rentable puede ser no invertir nada (minimizar pérdidas) ?

FRACASO

FRACASO

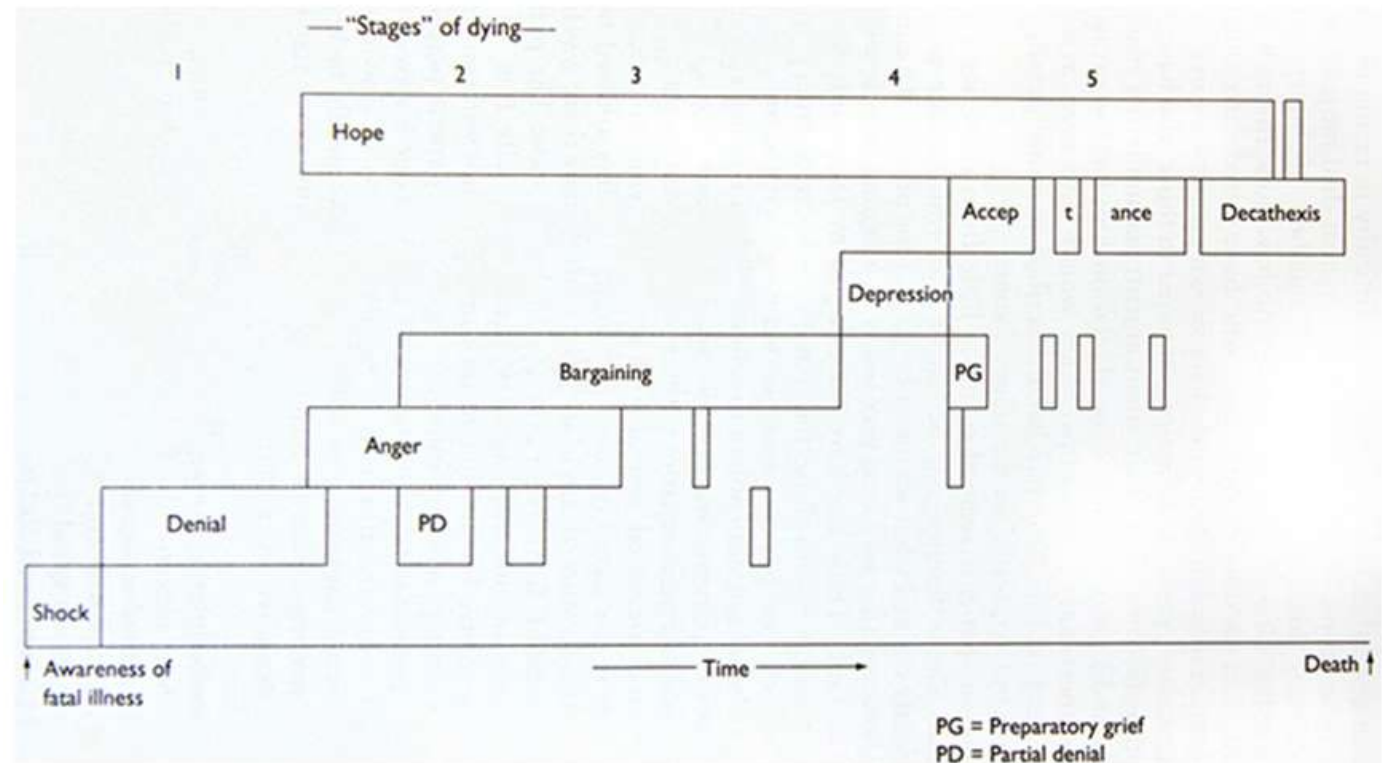
- Fracasar (R.A.E.)
- 1. intr. Dicho de una pretensión o de un proyecto: frustrarse (ll malograrse).
- 2. intr. Dicho de una persona: Tener resultado adverso en un negocio.
- 3. intr. Dicho especialmente de una embarcación cuando ha tropezado con un escollo: Romperse, hacerse pedazos y desmenuzarse.
- 4. tr. desus. destrozar (ll despedazar).

FRACASO

- ¿Duelo?

- Elisabeth Kübler-Ross en “On death and dying” (1969) establece 5 etapas:

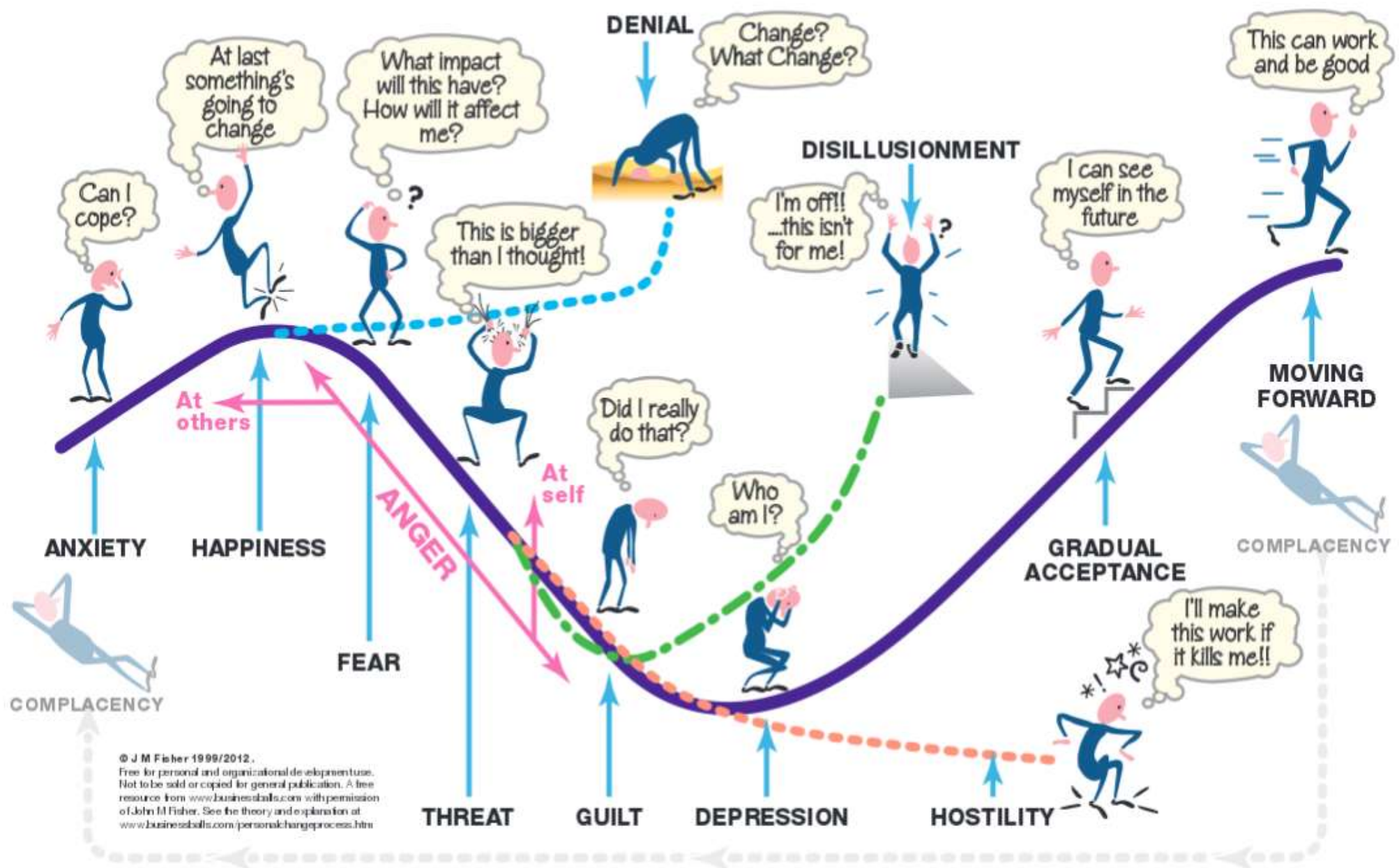
- Negación
- Ira
- Negociación
- Depresión
- Aceptación



<http://www.ekrfoundation.org/five-stages-of-grief/>

The Process of Transition - John Fisher, 2012

(Fisher's Personal Transition Curve)



(Fisher's Personal Transition **Grafo**)



¿Por qué?

- <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/>
 - Producto: KiOR
 - <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>

“...The result was a relative preponderance of lab researchers with Ph.D.s and a dearth of people with technical, operational experience running energy facilities....”

¿Por qué? (II)

- <http://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#5e5c57ba55e1>
 - Fortune reported the “**top reason**” that startups fail: “**They make products no one wants.**” A careful survey of failed startups determined that 42% of them identified the “lack of a market need for their product” as the single biggest reason for their failure
- Más reciente y relacionado con DATCOM:
 - <https://medium.com/starsky-robotics-blog/the-end-of-starsky-robotics-acb8a6a8a5f5>

¿Por qué? (III)

Las investigaciones acerca del fracaso de las organizaciones han demostrado repetidamente que una falta de diversidad en la composición de los cuerpos fundamentales de toma de decisiones dificulta el reconocer los cambios en su ambiente y responder de formas apropiadas y novedosas (Cameron, Kim & Whetten, 1987)



Equipos homogéneos: falta de comprensión de las diferencias individuales

“la falta de valor para delegar apropiadamente, y de conocimiento sobre cómo realizarla, es una de las causas más generales de fracaso en las organizaciones” Urwick (1944: 51)

Refs:

Cameron, K. S., Kim, M. U., & Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. *Administrative Science Quarterly*, 32, 222–40.

Urwick, L. (1944). *Elements of administration*. New York: Harper and Brothers.

¿Es útil el fracaso...?

- <http://fuckupnights.com/>
 - <https://www.youtube.com/watch?v=EtleUv8Zr8w>
- Instituto del Fracaso



<http://fuckupnights.com/why-do-businesses-fail-infographic/>

En el liderazgo a un cambio positivo, el fracaso no existe



- **Entregable 1**

- De la lista de empresas fracasadas disponible en <https://www.cbinsights.com/blog/startup-failure-post-mortem/>

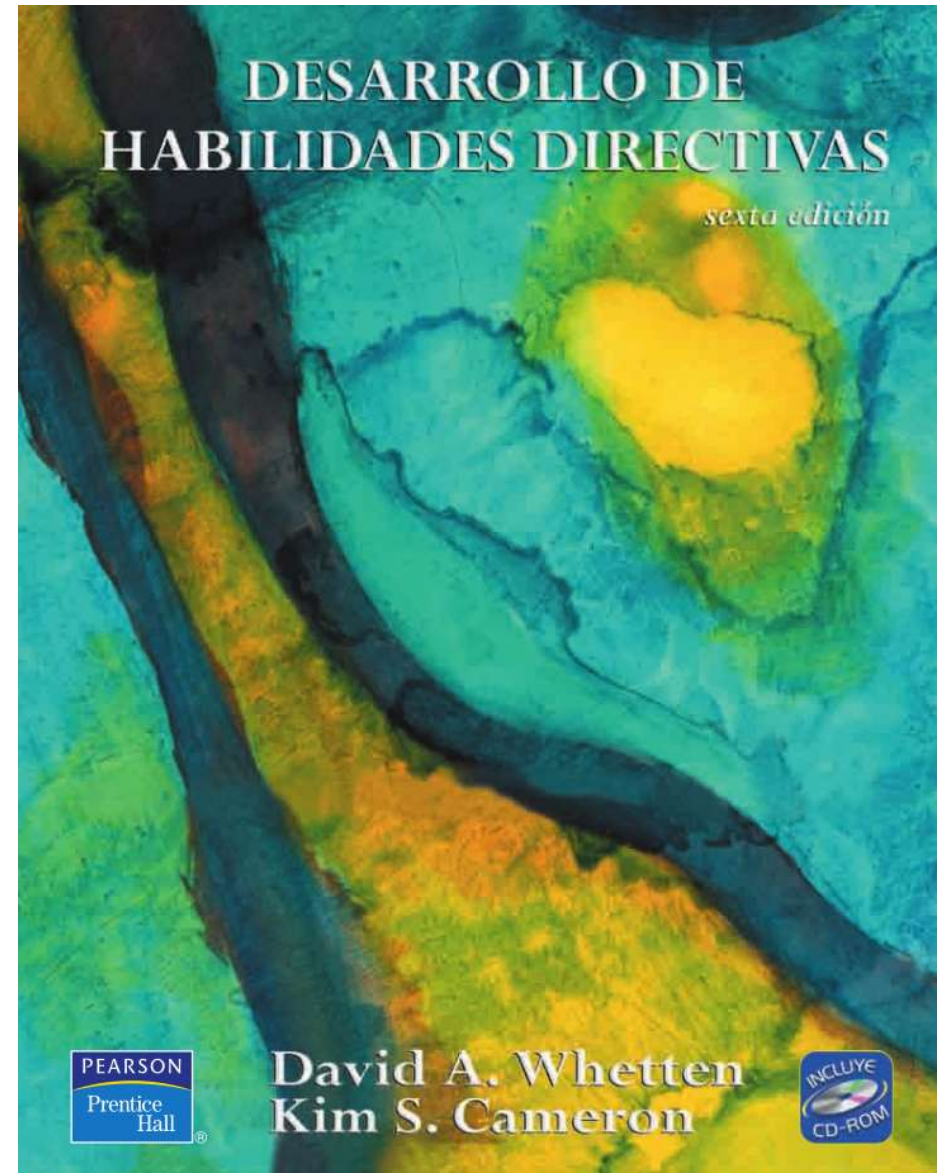
seleccionen como mínimo una empresa (puede elegir más) y comente el porqué de su fracaso.

- Discusión ¿hay solapamientos o paralelismos?

HABILIDADES DIRECTIVAS: CREATIVIDAD, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

Bibliografía principal

- Desarrollo de Habilidades Directivas
 - David A. Whetten
 - BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY → Oxford
 - Kim S. Cameron
 - UNIVERSITY OF MICHIGAN
- Sexta Edición: 2005..., 2016 (9ª)...
- Pearson
- https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=6876



¿Por qué hay éxito?

“¿Qué explica el éxito financiero ?” (Hanson,1986)

- Se estudiaron cinco elementos claves:
 - Incluían la cuota de mercado (HB);
 - Uso intensivo de los bienes de capital (más automatización e informatizada, más rentabilidad);
 - Tamaño de la empresa en activos (economías de escala y eficiencia → aumentar la rentabilidad);
 - Rendimiento promedio del sector industrial por ventas (las empresas deberían reflejar el desempeño de su sector)
 - Habilidad de los directivos para gestionar al personal (buena administración → mayor rentabilidad).
- Tras evaluar el experimento se determinó que el último era considerablemente más importante que los demás.
- Habilidad directiva ↔ Inteligencia emocional
 - CI vs CE

¿Por qué hay éxito? (II)

- <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/0266242604047411>
- What Success Factors are Important to Small Business Owners?
 - ELIZABETH WALKER & ALAN BROWN
- Aspectos personales priman sobre los económicos...

Habilidades de directivos eficaces

1. Comunicación verbal (apoyo, ganar poder e influencia)
2. Manejo del tiempo y del estrés
3. Manejo de decisiones individuales
4. Reconocimiento, definición y resolución creativa de problemas
5. Motivación e influencia en los demás
6. Delegación
7. Fijación de metas y creación de visión (cambio positivo)
8. Autoconocimiento
9. Formación de equipos
10. Manejo del conflicto

Las podemos mejorar con la práctica pero, cuando las necesitemos, será tarde para hacerlo...



Es necesario hacer una estimación de nuestras capacidades → **autoconocimiento**

Creatividad

- creatividad.
 - 1. f. Facultad de crear.
 - 2. f. Capacidad de creación.

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=creatividad>

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=crear>

crear.

(Del lat. creāre).

1. tr. Producir algo de la nada. Dios creó cielos y tierra.
2. tr. Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado. Crear una industria, un género literario, un sistema filosófico, un orden político, necesidades, derechos, abusos.
3. tr. Instituir un nuevo empleo o dignidad. Crear el oficio de condestable.
4. tr. Hacer, por elección o nombramiento, a alguien lo que antes no era. U. especialmente referido a dignidades muy elevadas, por lo común eclesiásticas y vitalicias. Fue creado Papa. Será creado cardenal.
5. tr. ant. [criar](#) (ll nutrir).

¿Qué podemos crear?

- Producto o servicio que satisfaga una necesidad... → pirámide de Maslow



necesidad.

<http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=necesidad>

(Del lat. necessitas, -ātis).

1. f. Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido.
2. f. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir.
3. f. Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida.
4. f. Falta continuada de alimento que hace desfallecer.
5. f. Especial riesgo o peligro que se padece, y en que se necesita pronto auxilio.
6. f. Evacuación corporal de orina o excrementos. U. m. en pl.

Nuevamente: “... *the work is driven by what can be solved, rather than what needs to be solved.* ...” → es más fácil ser creativo para lo primero...

¿Cómo es el proceso creativo?

- Bill Evans: El proceso creativo y el autoaprendizaje

<https://www.youtube.com/watch?v=xegkLcaujIA>

- Mensaje optimista...
- El publico no profesional ¿es competente para evaluar?
- 7:40: Jazz process → proceso creativo
- 11:40: ¿LEAN methodology?
- 25:25: Creación libertad en base a una referencia
- 30:13: Descomposición de tareas
- 31:34: Nivel de creatividad profesional
- 33:30: Vocación ; 37:00: Motivación y autoaprendizaje ("flipped classroom")



<https://margraficdesign.files.wordpress.com/2014/06/cc3ef658e2b013e092>

"Hacer versos malos depara más felicidad que leer los versos más bellos."

- Referencia útil: https://es.wikiquote.org/wiki/Hermann_Hesse

- Más material: <http://www.indiana.edu/~bobweb/r546/presentations.html>
- Capítulo 3 del Whetten & Cameron

Resolución de problemas

- Enfoque analítico
 - Definición del problema
 - Generación de alternativas
 - Evaluación de alternativas
 - Puesta en práctica de la solución

- Impedimentos
 - Constancia
 - Pensamiento vertical
 - Lenguaje de pensamiento
 - Complacencia
 - Falta de cuestionamiento
 - Compromiso
 - Experiencia pasada

Resolución de problemas

- Enfoque creativo:
 - Preparación
 - Incubación
 - Iluminación
 - Verificación
- Métodos
 - Sinéctica
 - Familiar lo extraño y vicev.
 - Inversión de definición
 - Big Hero 6
 - Subdivisión
 - Combinar atributos no relacionados

Ejercicio sobre Creatividad

- **Entregable 2**

- Listar varias “tecnologías”, escoger al azar una. Escoger al azar sustantivo y un adjetivo (sencillos)
 - Cuidar la metodología
- Proponer, al menos un, producto o servicio basándonos en la tupla generada aleatoriamente. Tupla de ejemplo
 - (Drones, brazo, amarillo)

- Lectura recomendada: La gramática de la fantasía de Gianni Rodari
- Otros ejemplos similares:
<https://letsmakeagame.net/game-idea-generator/>

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

Motivación

Predicando con el ejemplo ¿a qué le dedicamos los primeros minutos de la Sesión 1?

- Definición de Motivación (Pintrich y Schunk):
 - Elemento que instiga y mantiene una actividad dirigida a un fin.
- La motivación es condición necesaria para el ^{**} aunque, de por sí, no produce ningún ^{**} (^{**} → *aprendizaje, emprendimiento, investigación, etc.*).
- Tipos de motivación:
 - Extrínseca: Positiva o negativa
 - Intrínseca: ¿Obtener éxito o evitar fracaso? → vaso medio-lleno o medio-vacío...

Liderazgo

- ¿Le importa el liderazgo a un académico o empresario?

- https://www.nature.com/articles/d41586-021-00811-8?utm_source=Nature+Briefing&utm_campaign=176c2da4b0-briefing-dy-20210331&utm_medium=email&utm_term=0_c9dfd39373-176c2da4b0-45843302

- Definiciones:

- *“Es la influencia interpersonal ejercida a través de la capacidad de comunicación humana dirigida a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”* Raven y Rubin
- *“Una persona (A) tiene poder sobre otra persona, grupo o institución (B), en la medida en que puede conseguir que B haga algo o deje de hacer algo que no haría de otro modo”* Robert Dahl

Bibliografía recomendada:

“Liderazgo : desarrollo de habilidades directivas”
Mauro Rodriguez Estrada, 2ªEd. 2012

Cap. 9 y 10 de Whetten & Cameron

Liderazgo vs dirección/administración

- Hay autores con las consideran palabras sinónimas
- Antiguamente, conceptos disjuntos:
 - Administración: supervisar, dirigir y refinar
 - Jerarquía, equilibrio, control
 - Liderazgo: transformar organizaciones e individuos y crear algo nuevo
 - Dinamismo, efervescencia, carisma
- Hoy en día, no se considera una administración correcta sin un buen liderazgo y viceversa.
 - Aferrarse al status quo no es adecuado.

Qué debe tener un buen líder

- Ofrece un **sistema de valores propio** que coincide con los apetecidos por el equipo, personifica ante el equipo su “yo ideal”.
- Demuestra al grupo y a sus miembros **aceptación, afecto y confianza**.
- **Sabe elegir y dirigir** a sus colaboradores, delegando adecuadamente atribuciones y funciones.
- Tiene capacidad para **tomar decisiones y establecer los objetivos** juntamente con el equipo, motivándolo adecuadamente.
- Tiene una ponderada **seguridad en si mismo**, que le permite ofrecer el apoyo necesario en momentos de inestabilidad o tensión.

Estilos de liderazgo

- Directivo
- Persuasivo
- Participativo
- Delegativo



<https://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2019/10/claves-de-la-confianza-ii-liderazgo-y.html>

Liderazgo directivo

¿En qué consiste? → “Dar órdenes”

- Instruyen con mucho cuidado y precisión sobre la realización de las tareas.
- Vigilan muy de cerca lo que ocurre.
- Detectan y señalan a las personas responsables las pautas de comportamiento inadecuadas.
- Se preocupan de aclarar con todo lujo de detalles lo que se espera que haga cada subordinado.

Liderazgo directivo

¿Cómo se aplica?

- Ser muy claro y específico en cuanto a las guías e instrucciones.
- Desarrollar en el personal fundamentalmente habilidades técnicas
- Controlar e insistir en el rendimiento
- Manteniendo distancias
- Comunicación Unidireccional
- Señalar los errores y el buen trabajo

Liderazgo persuasivo

¿En qué consiste? → “Persuadir”

- Dan gran prioridad a la relación y establecer vínculos muy fluidos con las personas que tiene a su cargo.
- Se presta especial atención a los estándares de rendimiento. El énfasis se pone en el desarrollo de las habilidades del personal.

Liderazgo persuasivo

¿Cómo se aplica?

- Dedicar suficiente tiempo a cada persona subordinada
- Fomentar el orgullo por el alto rendimiento
- Orientar y dirigir, siempre que haga falta
- Controlar el rendimiento con los estándares
- Recompensar los comportamientos positivos

Liderazgo participativo

¿En qué consiste? → “Hacer participar”

- Hace partícipes a los subordinados, hasta cierto límite, de la tarea de dirección
 - Estimulan a las personas empleadas para que contribuyan con sus aportaciones a mejorar la empresa. No sólo sus áreas operativas.
- Desarrollan activamente las relaciones personales, fomentan la participación de todas las personas colaboradoras.
- No centra sus esfuerzos en el seguimiento de las tareas del equipo.

Liderazgo participativo

¿Cómo se aplica?

- Establecer sistemas que conduzcan al autocontrol
- Asesorar sobre los problemas (no solucionarlos)
- Comunicar los objetivos sin especificar cómo se deben lograr
- Desarrollar a las personas
- Delegar las responsabilidades y el poder

Liderazgo delegativo

- **¿En qué consiste?** → “Delegar”
- Los directivos actúan como un recurso pero dejan la mayor parte del trabajo a los miembros del grupo.
- El control diario, los planes de trabajo son revisados por las personas empleadas.
- No centra sus esfuerzos ni en las tareas operativas desarrolladas por el equipo ni en las relaciones.

Liderazgo delegativo

¿Cómo se aplica?

- Participan en el establecimiento de los objetivos
- Representar al grupo ante otras personas
- Evitar interferir en las actividades operativas
- Responder con seriedad y eficiencia a las solicitudes de apoyo del grupo

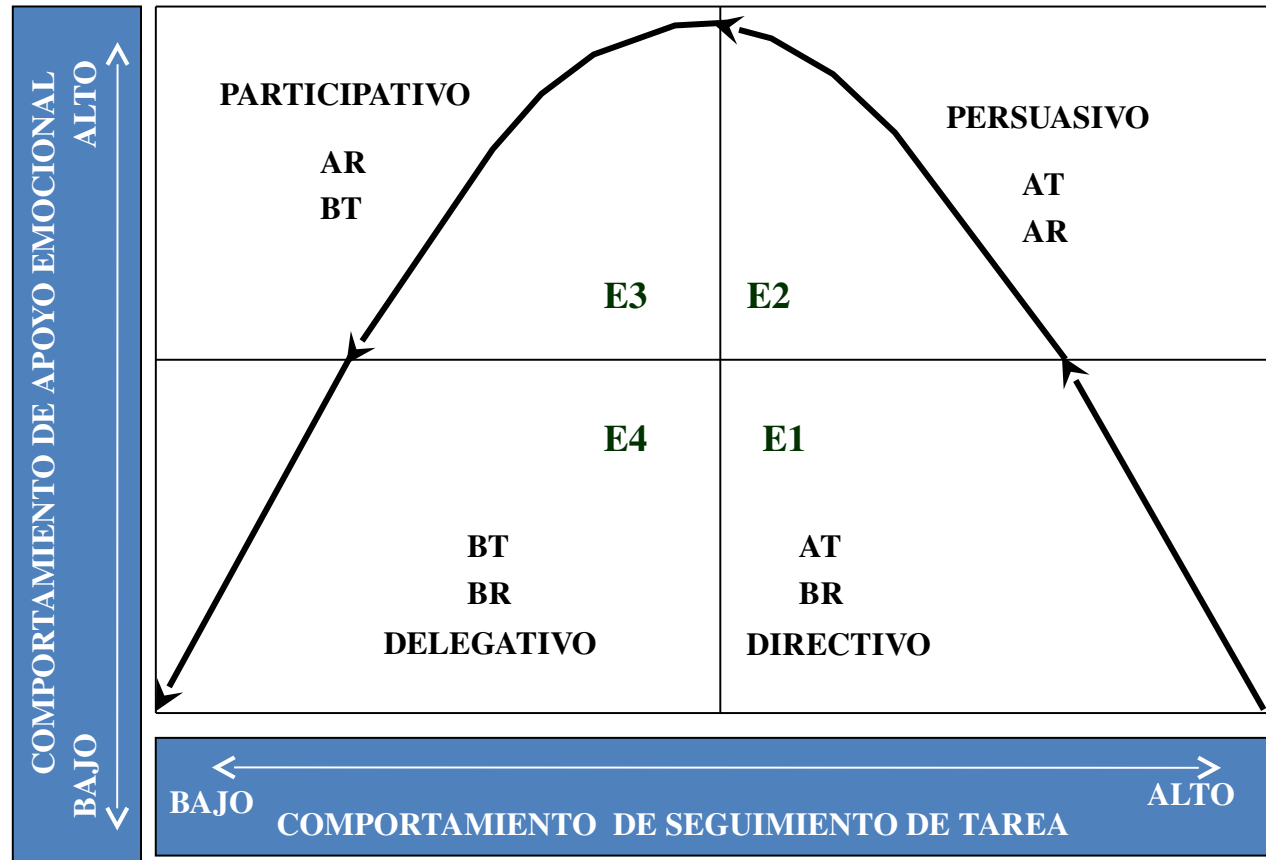
LIDERAZGO SITUACIONAL

- Teoría desarrollada por Hersey-Blanchard que apoya que el líder eficaz es aquel que **adapta** su estilo **al equipo** y **contexto** en cada momento.
- No hay un estilo de liderazgo mejor que otro o ideal, depende del grado de madurez del empleado.
- Puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo distinto con cada una de las personas empleadas, porque cada una esté en diferentes niveles de madurez.

Liderazgo situacional

- Esta teoría se basa en dos variables, que debe proporcionar en función del grado de madurez de sus subordinados.
 1. Cantidad de dirección o seguimiento de tarea (conducta de tarea)
 - Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus subordinados, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea.
 - Conocimiento técnico (CI)
 2. Cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación)
 - Grado en el que el líder proporciona apoyo socio-emocional.
 - Inteligencia emocional (CE)

Liderazgo situacional



La curva de la campana en relación al estilo de liderazgo nos indica que:

“A medida que el nivel de madurez del subordinado aumenta, el estilo del líder también evoluciona a lo largo de la curva hacia el E4”

E4. Los seguidores toman las decisiones

E3. El líder y los seguidores toman la decisión, o los seguidores lo hacen con el estímulo del líder

E2. El líder toma la decisión con diálogo y explicación

E1. El líder toma la decisión

← **ALTA** **MADUREZ TECNICA Y EMOCIONAL EMPLEADO/A** **BAJA** →

Cuándo y cómo aplicarlo

ESTILO DIRECTIVO

- Es abordable con equipos que no son capaces de abordar por si solos las tareas.
- Es especialmente útil cuando se trabaja con principiantes o cuando se trata de **reorientar** a un departamento cuyo rendimiento se han descuidado durante un largo período de tiempo.

Cuándo y cómo aplicarlo

ESTILO PERSUASIVO

- Es útil cuando se trata de grupos o personas “maduras”, que poseen ciertas habilidades básicas, pero que todavía tiene mucho que aprender.
- Se adaptan bien a personas con buena disposición, pero necesitan controlar mejor su trabajo.
- También con grupos que tienen problemas de calidad o de producción, que no pueden resolver por si solos.

Cuándo y cómo aplicarlo

ESTILO PARTICIPATIVO

- El estilo participativo se utiliza con grupos de personas que llevan mucho tiempo desempeñando las mismas tareas o trabajando en la misma área.
- Su eficacia depende en gran parte de que los grupos o personas estén dispuestas a aceptar progresivamente mayores responsabilidades y mantengan en un nivel alto su moral de trabajo.

Cuándo y cómo aplicarlo

ESTILO DELEGATIVO

- Se puede utilizar con grupos y personas que han alcanzado un alto nivel de profesionalidad en sus áreas de responsabilidad y están dispuestos a volcar toda su energía al logro de los objetivos de la empresa.
- Es apropiado para dirigir a colaboradores competentes que tienen una actitud responsable y positiva hacia la empresa a la que pertenecen.

- **Entregable 3**

- Haga la prueba de Hersey-Blanchard y comente su resultado (SWAD → Material Trabajo → Cuestionario Liderazgo Situacional – corto.pdf) .
- Escriba una reflexión sobre cómo ha aplicado o echado en falta la aplicación de un liderazgo situacional en su vida profesional (académica en su defecto).
 - Nota: si usted no ha sido jefe/líder, escriba sobre su experiencia como subordinado.

		COLUMNA I (Amplitud de Estilos) Acciones alternativas			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Subcolumnas		(1)	(2)	(3)	(4)

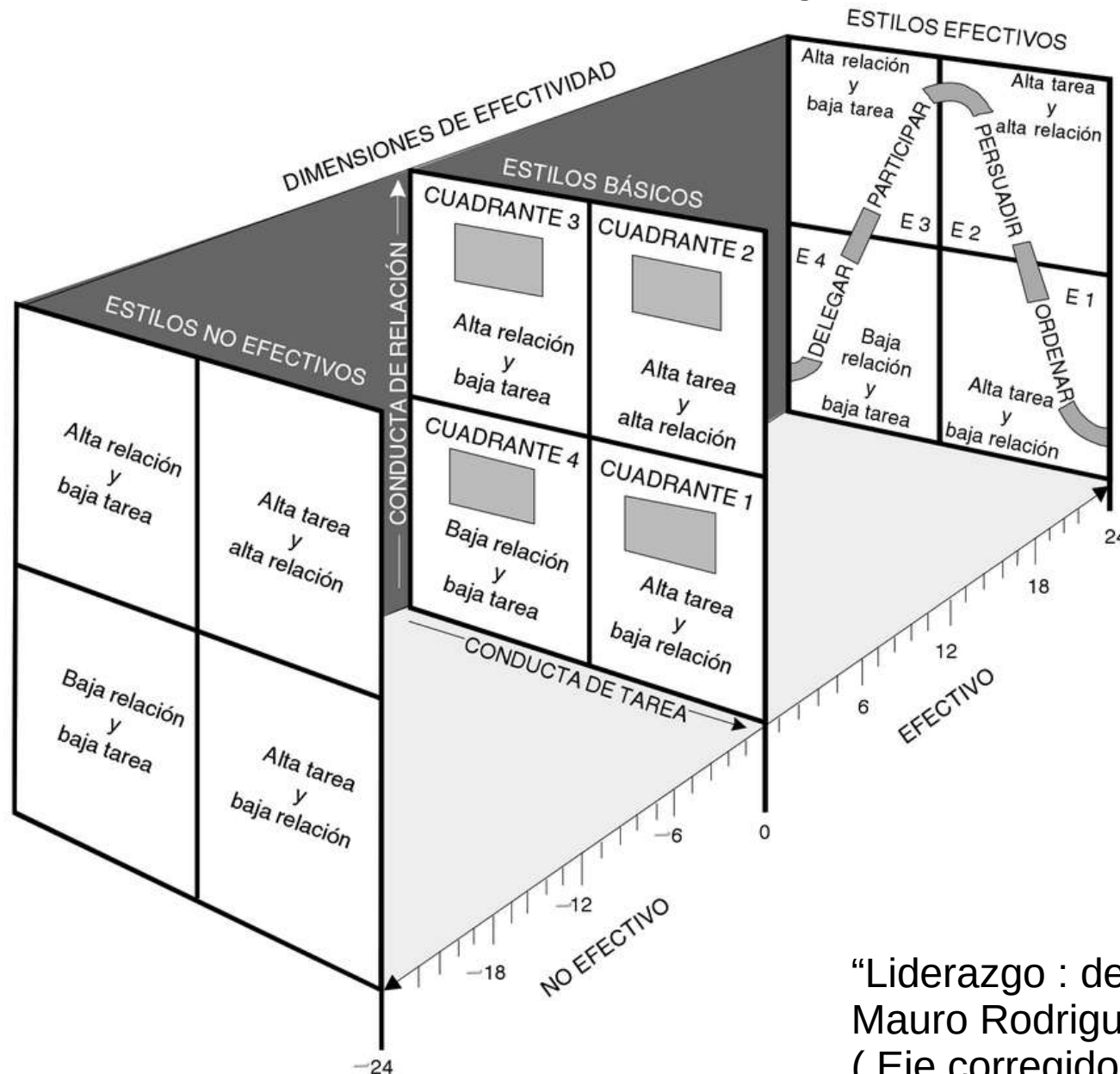
COLUMNA II (Adaptabilidad de Estilos) Acciones alternativas			
(a)	(b)	(c)	(d)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
(a)	(b)	(c)	(d)
Multiplique por:			
(a)	(b)	(c)	(d)
-2	-1	+1	+2

Rodee con un circulo las respuestas para cada situación en las dos columnas. Cuente el total de círculos para cada subcolumna y ponga el total en la última fila (en blanco)

“Liderazgo : desarrollo de habilidades directivas”
Mauro Rodriguez Estrada, 2ªEd. 2012

<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	<table border="1"> <tr><th>TOTAL</th></tr> <tr><td> </td></tr> </table>	TOTAL	
TOTAL										

Corrección del test disponible en SWAD (prueba de Hersey-Blanchard)



Columna I: Amplitud (rango) de estilos → indica los estilos que somos capaces de aplicar. A partir de 2 o más respuestas en un cuadrante indican que poseemos dicho estilo. Lo ideal sería 3 de cada.

Columna II: nos proporciona el Total que podemos ubicar en la gráfica para ver si el liderazgo es efectivo o no (podemos tener varios estilos de dirección pero no aplicarlos correctamente).

“Liderazgo : desarrollo de habilidades directivas”
Mauro Rodriguez Estrada, 2ªEd. 2012
(Eje corregido a ponderación)

Momento para las dudas sobre...

Dimensión 1: Planificación de la docencia y cumplimiento del Plan Docente

La información aportada por el/la profesor/a sobre la planificación docente de esta asignatura a lo largo del desarrollo de la misma, me parece adecuada y suficiente

Se ajusta a la planificación prevista en la guía docente

En las tutorías el/la profesor/a me atiende adecuadamente

Las actividades teóricas y prácticas están coordinadas

Dimensión 2: Competencias docentes

Las actividades propuestas por el/la profesor/a me ayudan en el aprendizaje

Los recursos y materiales didácticos utilizados facilitan mi aprendizaje

Desarrolla su docencia de manera organizada y clara

Explica con claridad

Destaca los contenidos relevantes

Resuelve las dudas que se le plantean

Fomenta la participación en clase

Se interesa por el grado de comprensión de sus explicaciones

Dimensión 3: Evaluación de los aprendizajes

Se ajusta a los sistemas y criterios de evaluación especificados en la guía docente

El sistema de evaluación que aplica me permite conocer si voy alcanzando progresivamente las competencias esperadas

Dimensión 4: Ambiente de clase y relación profesor-a / alumno-a

Motiva al alumnado

Es respetuoso/a en el trato con el alumnado