

MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

# Habilidades directivas y gestión del cambio

Febrero de 2023

Dr. Francisco José García Peñalvo

GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL)  
Universidad de Salamanca

[fgarcia@usal.es](mailto:fgarcia@usal.es)

<http://grial.usal.es>

<http://twitter.com/frangp>



# La naturaleza del aprendizaje ligado al puesto de trabajo está en pleno cambio

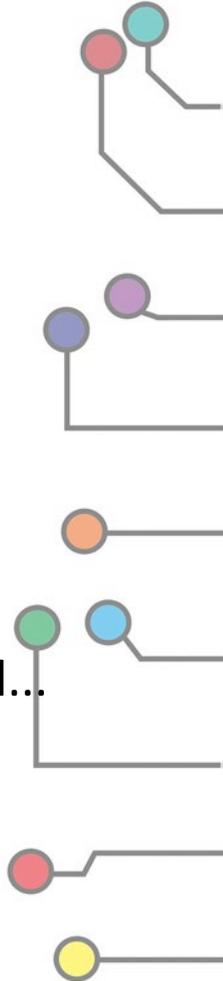


“Exponential change is the new abnormal. We need to see work and learning with new eyes”

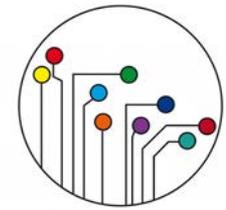
(Bolles, 2023)

- Mindset: Aceptar el reto. Escenarios de aprendizaje permanente
- Skillset: **Las competencias basadas en el conocimiento ya no son suficientes. Se necesitan y exigen competencias transversales flexibles**
- Toolset: Tecnologías digitales, inteligencia artificial, realidad virtual...

(García-Peñalvo, 2023)

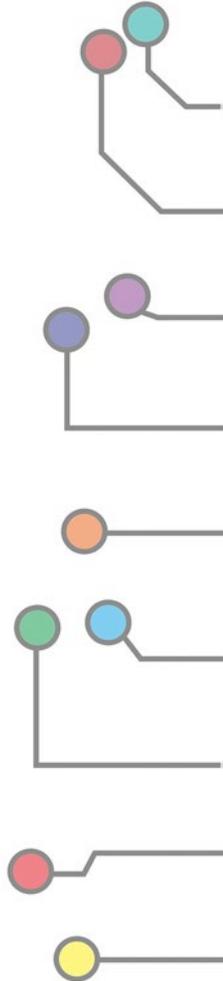
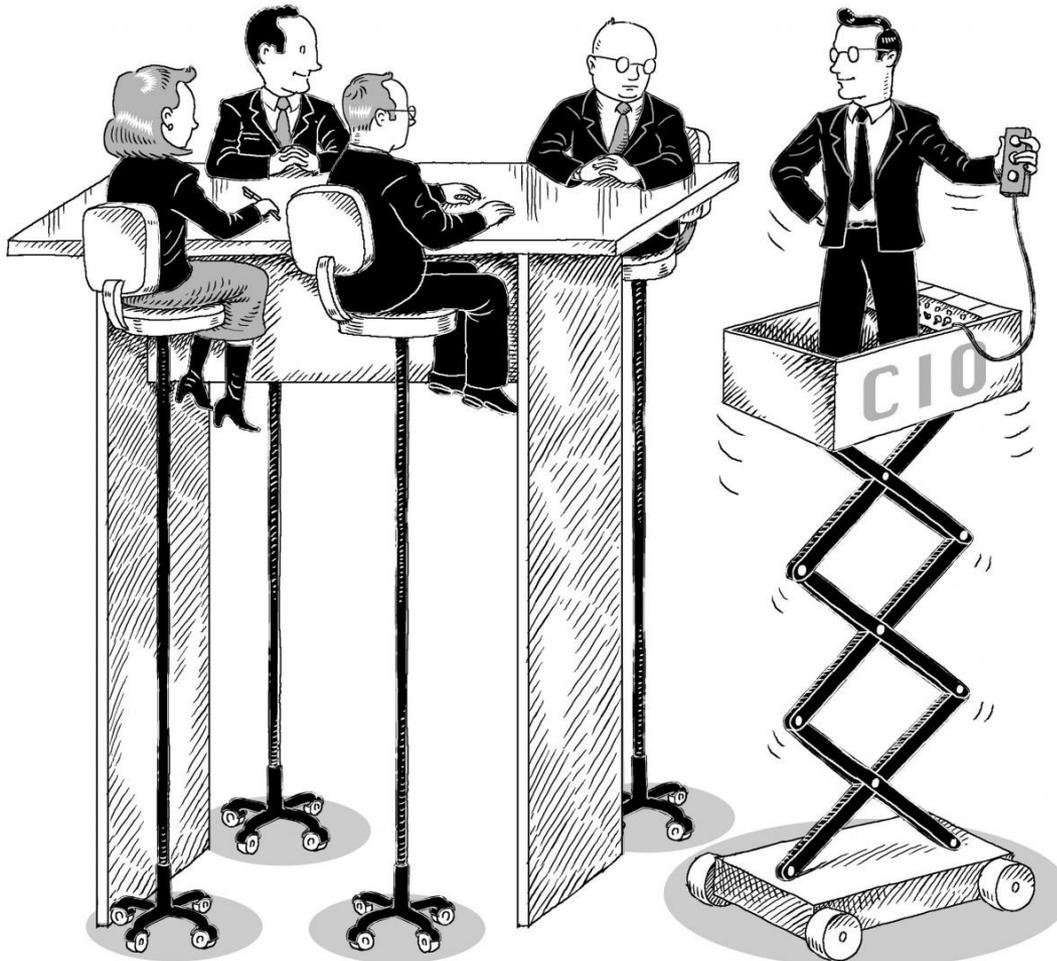


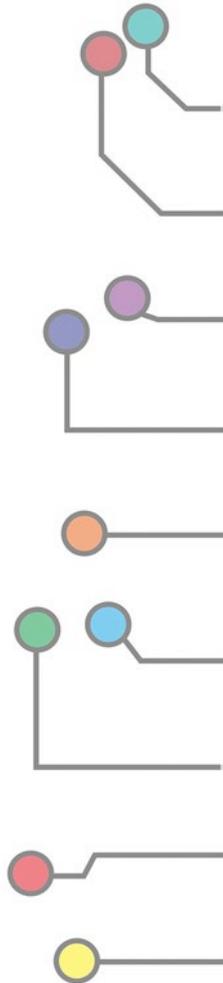
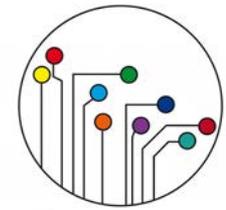
# Habilidades directivas



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- ¿Qué habilidades directivas debe tener el CIO?



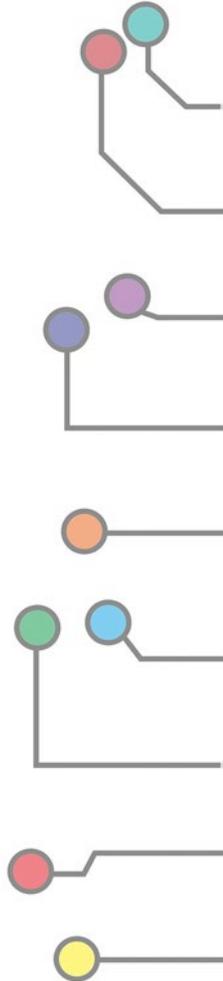


# Negociación



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Se puede definir la *negociación* como una actividad en la que al menos dos interlocutores, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de unos y de otros, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro



# Negociación



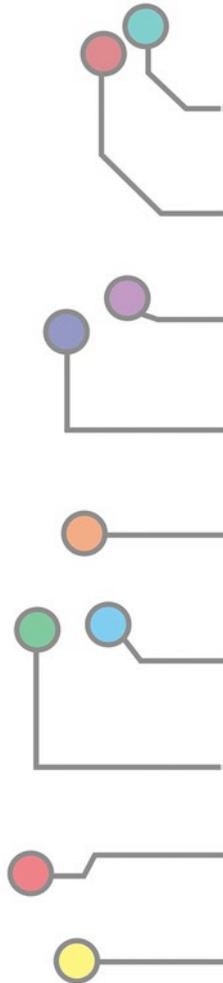
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

## *Negociación distributiva*

Las posibles ganancias están fijadas de antemano  
lo que uno gana, el otro lo pierde



Juegos de suma cero



# Negociación

## Teoría de juegos

Estudia los conflictos entre seres racionales  
que desconfían uno del otro  
y la toma de decisiones en estos ambientes

*El Dilema del prisionero. John von Neumann, la  
teoría de juegos y la bomba, W. Poundstone*

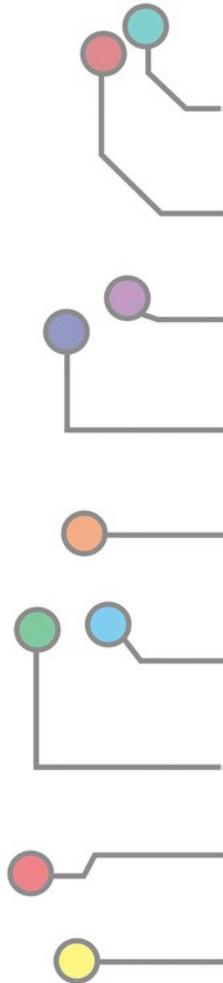
# Negociación

## Teoría de juegos

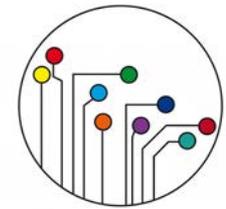
Los juegos de suma cero implican estrictamente  
competición

Los encuentros de suma cero en la vida real son  
muy raros...

...pero la gente tiende a actuar en muchos  
escenarios como si fuesen de suma cero



# Negociación



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

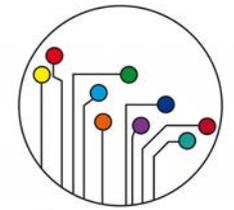
## *Negociación integrativa*

Ponerse de acuerdo en colaborar para hacer un pastel mayor, lo que supone que todos pueden ganar

Estrategias **ganar-ganar**

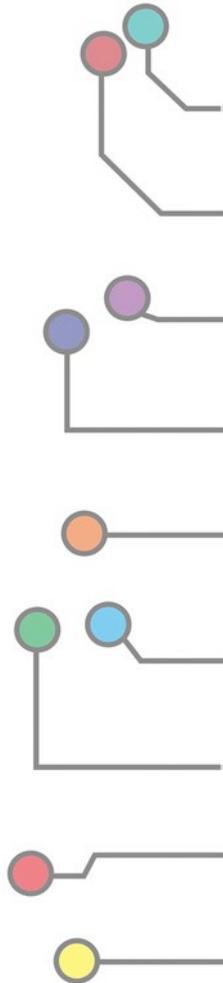


# Creatividad

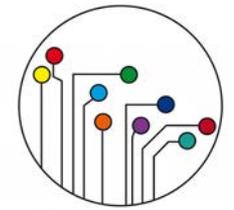


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Se puede definir la *creatividad* como la capacidad de producir un trabajo que es novedoso, original, o inesperado pero que al mismo tiempo es apropiado, útil, de alta calidad y cumple con las restricciones impuestas

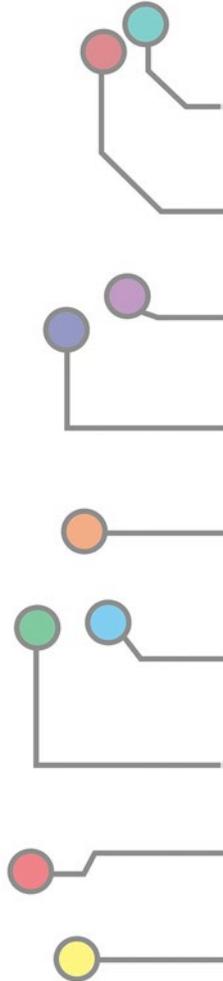


# Creatividad

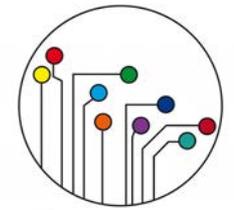


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- En una encuesta de IBM (2010) a 1.500 CEO se identificó la creatividad como la primera de las competencias del liderazgo
- Las ideas creativas de los innovadores producen importantes ventajas competitivas y tremendas oportunidades para las compañías pioneras (Dyer et al., 2011)



# Creatividad



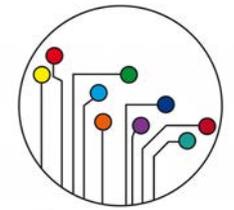
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

## La creatividad es imaginación aplicada

"Mi definición de creatividad es: 'El proceso de **tener ideas originales que tengan valor**'. La imaginación puede ser totalmente interior. Se puede ser imaginativo durante todo el día sin que nadie se dé cuenta. Pero nunca dirías que una persona es creativa si nunca ha hecho nada. Para ser creativo **tienes que hacer algo**. Eso implica poner a trabajar a tu imaginación para realizar algo nuevo, para conseguir nuevas soluciones a problemas, e incluso para plantear nuevos problemas o cuestiones"

*El Elemento,  
Ken Robinson*

# Creatividad

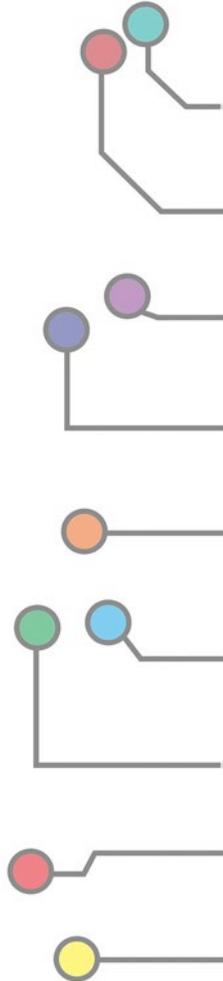


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

"1. Para crear algo nuevo tenemos que ser capaces de **mirar** la realidad **de forma desacostumbrada**

2. Cuanto **más conocimiento** poseamos mayor será nuestra capacidad de encontrar fórmulas desacostumbradas, pues tendremos mayor cantidad de elementos para combinar"

*Cuentos que mi jefe nunca me contó  
Juan Mateo*



# Creatividad

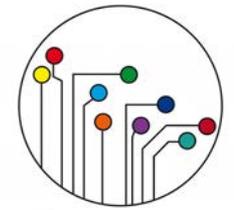
## RE-THINK – REPLANTEARSE

Nombre, verbo

1. Descubrir formas nuevas, diferentes o mejores de afrontar problemas y situaciones familiares
2. Crear formas de logarlo
3. Tener el coraje de poner en práctica nuevas ideas
4. Una perspectiva que representa un aporte renovado

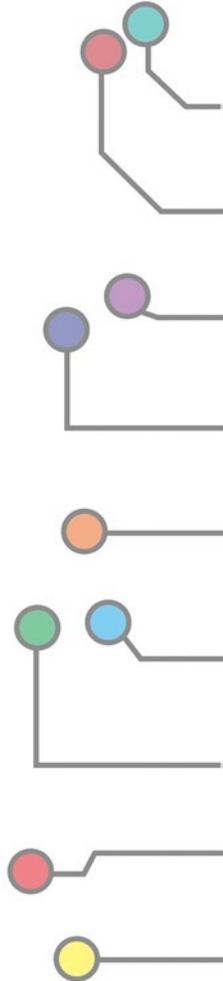
*re-think. Piensa diferente*  
Nigel May Barlow

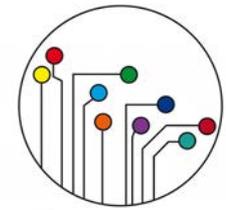
# Delegación de tareas



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

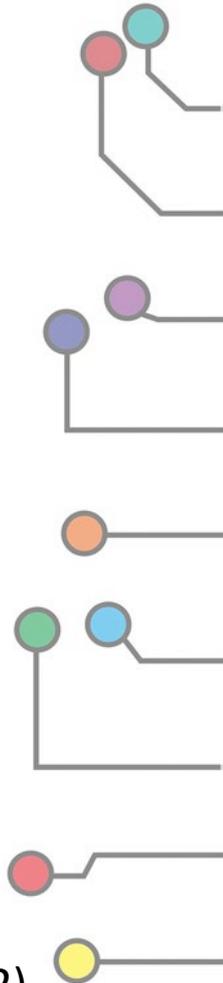
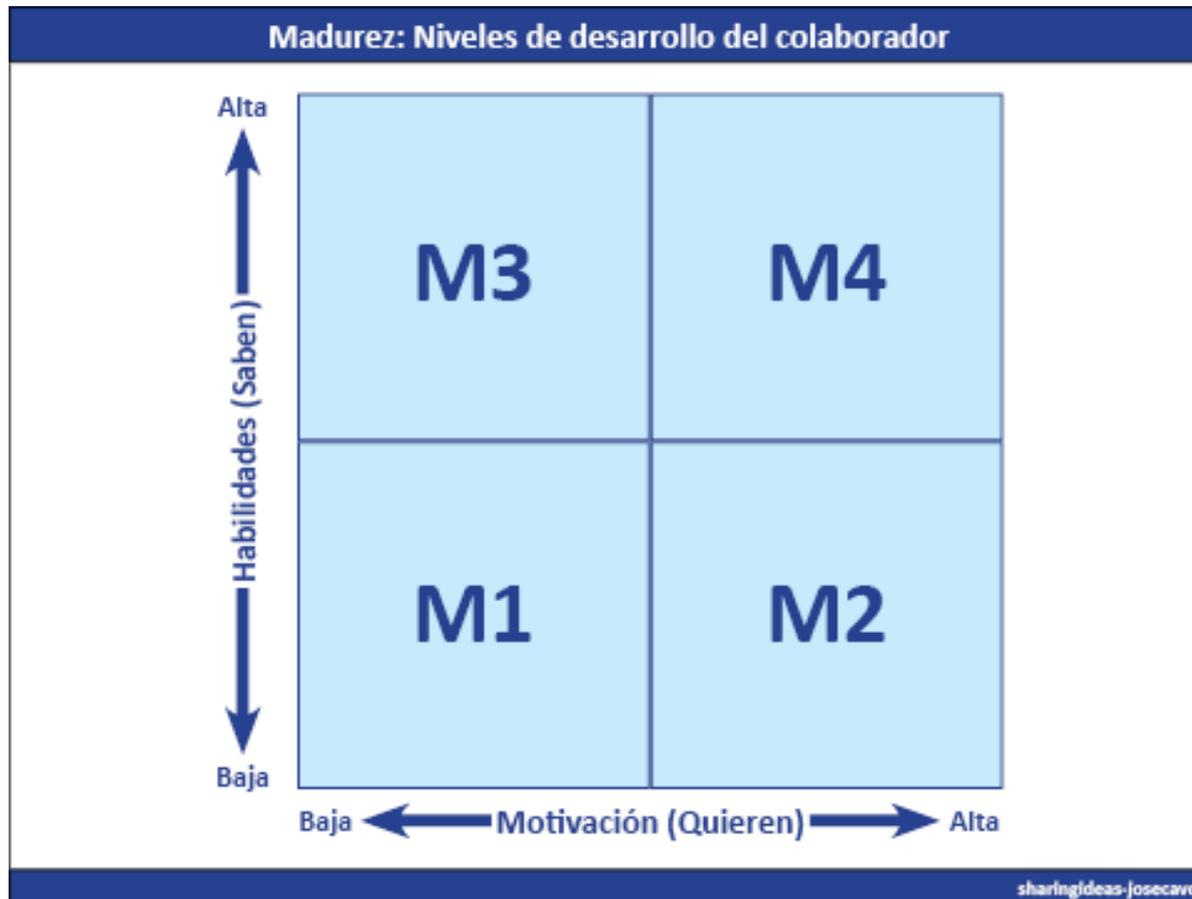
Se puede definir la *delegación de tareas* como la transferencia a un colaborador del encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, y asignándole una responsabilidad pero conservando siempre la responsabilidad final del resultado y del cumplimiento de la tarea delegada



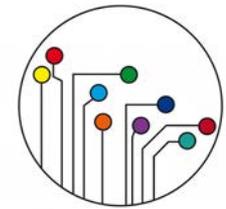


# Delegación de tareas

## Modelo Hersey-Blanchard (liderazgo situacional)

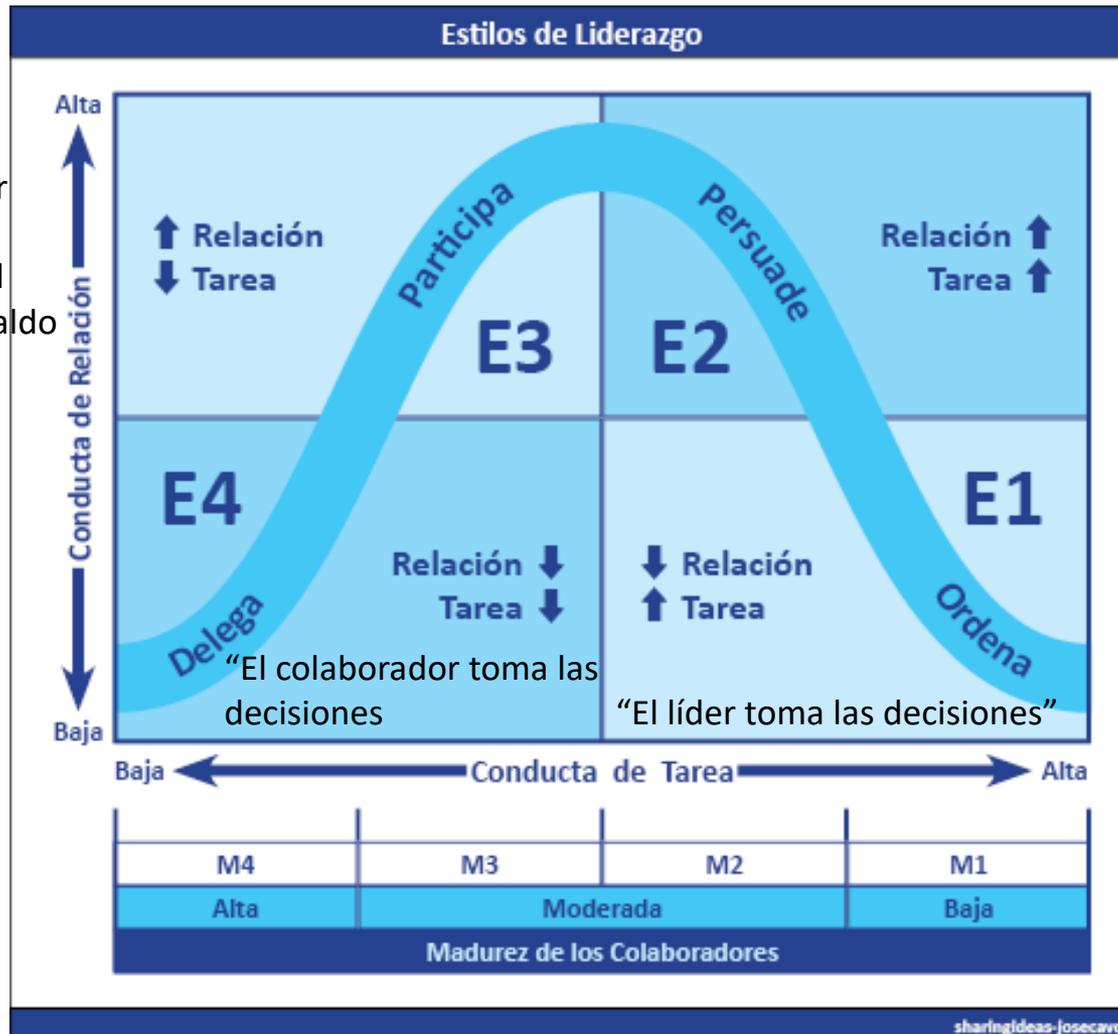


(Blanchard et al., 1996; Hersey et al., 2012)

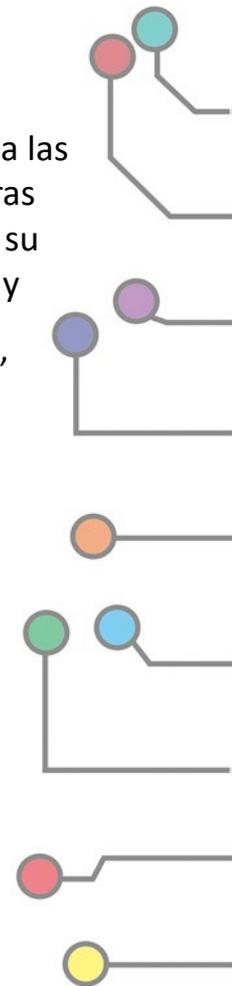


# Delegación de tareas

## Modelo Hersey-Blanchard (liderazgo situacional)

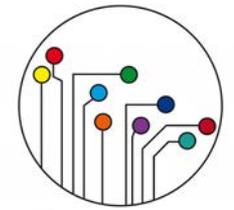


“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”



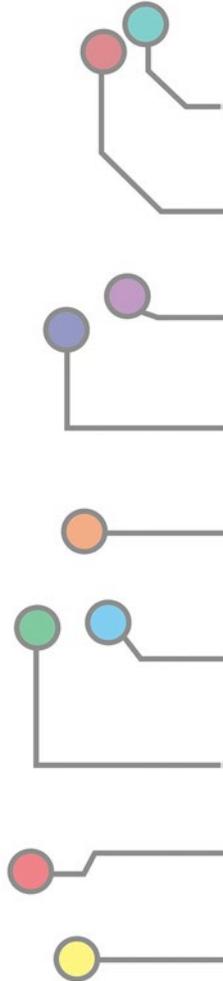
“El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”

# Gestión del tiempo



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Se puede definir la *gestión del tiempo* como ordenar, disponer, organizar, graduar o dosificar el tiempo para obtener mayor rendimiento de él

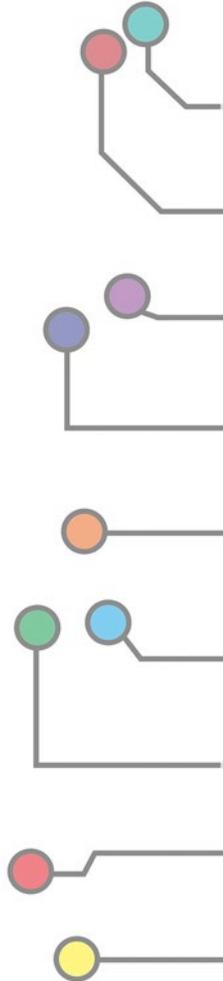


# Gestión de equipos

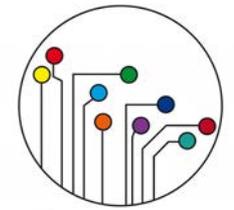


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Se puede definir la *gestión de equipos* como diseñar y asignar a cada uno de los miembros del equipo la tarea adecuada a sus capacidades, con el objetivo de resolver correctamente unas tareas que no pueden hacerse individualmente

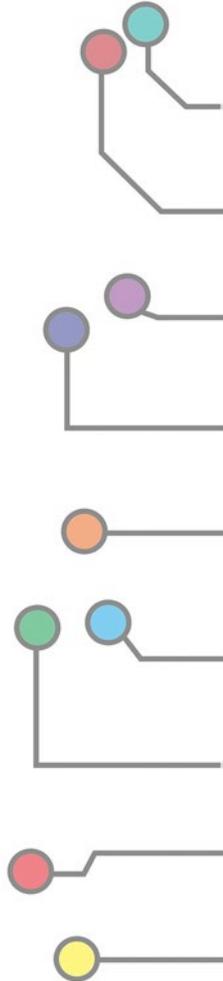


# Resolución de conflictos



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Se puede definir la *resolución de conflictos* como la búsqueda de una vía alternativa para cada parte que desde su punto de vista puede favorecer la resolución del conflicto por medio de la participación de una tercera persona (el *mediador*) que promueva la conciliación y el acuerdo autodeterminado por las partes en desavenencia

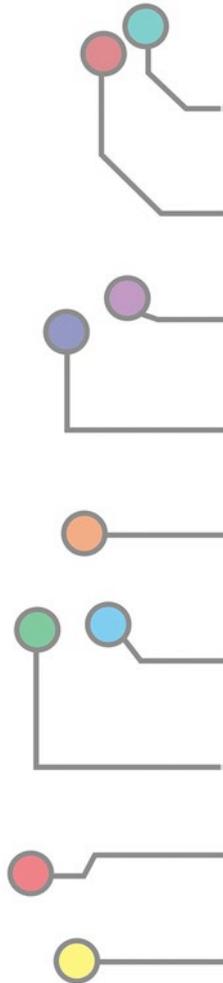


# Inteligencia emocional



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

La **inteligencia emocional** tendrá en cuenta tanto los sentimientos como las habilidades para el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc.



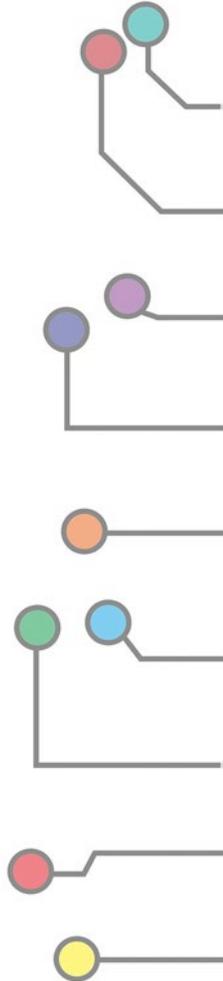
# Liderazgo



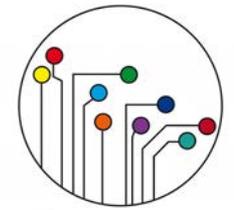
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

“ ...dirigir consiste, paradójicamente, en servir a los demás, porque un **buen líder** está pendiente de sus subordinados para atender a sus legítimas necesidades, ayudarles a cumplir sus aspiraciones y aprovechar sus capacidades al máximo”

*La paradoja*  
James C. Hunter



# Liderazgo



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

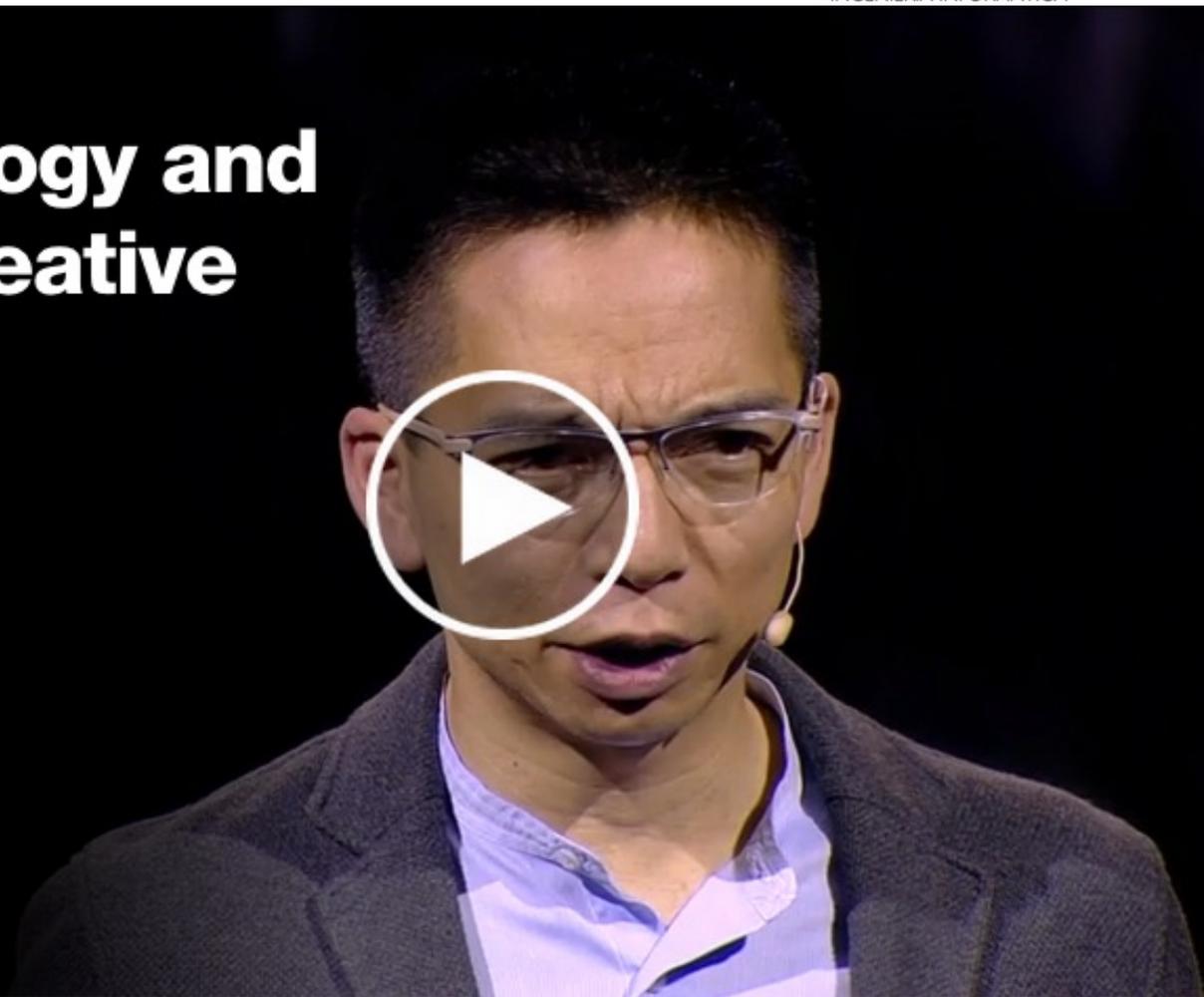
John Maeda:

## How art, technology and design inform creative leaders

TEDGlobal 2012 · 16:41 · Filmed Jun 2012

Subtitles available in 21 languages

 View interactive transcript



[http://www.ted.com/talks/john\\_maeda\\_how\\_art\\_technology\\_and\\_design\\_inform\\_creative\\_leaders.html](http://www.ted.com/talks/john_maeda_how_art_technology_and_design_inform_creative_leaders.html)

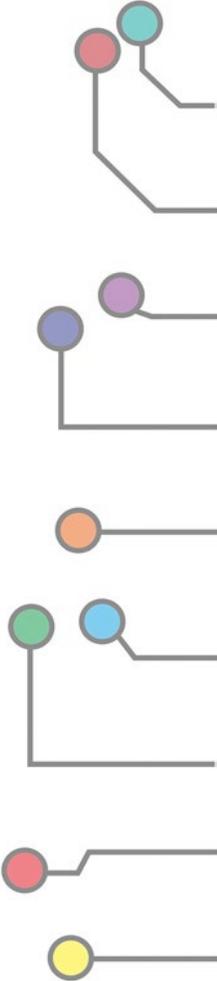
# Gestión del cambio

“las mentes son como los paracaídas...  
...solo funcionan si están abiertas”

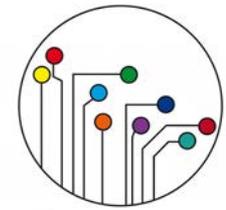


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Albert Einstein

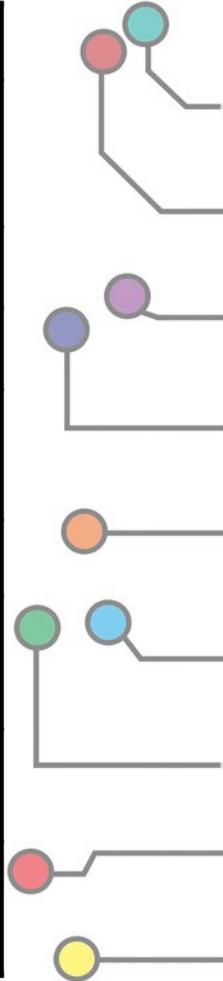


# Cambios organizacionales

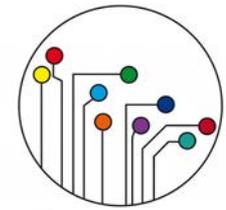


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

De dirección por instrucciones	A dirección por objetivos
De inflación de normas y reglamentos	A valores compartidos
De jerarquía autoritaria	A liderazgo reconocido
De “aquí piensan y planifican los jefes”	A “aquí pensamos y planificamos todos”
Del secretismo o la “selva de cifras”	A la comunicación y la transparencia
Del control estricto	Al autocontrol
De la valoración de los méritos académicos	A la valoración de las competencias
De la valoración por la buena gestión	A la valoración por los resultados
De la evaluación por antigüedad y fidelidad	A la evaluación por el esfuerzo y las aportaciones

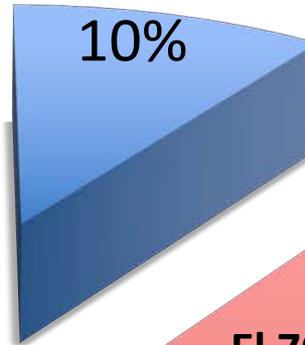
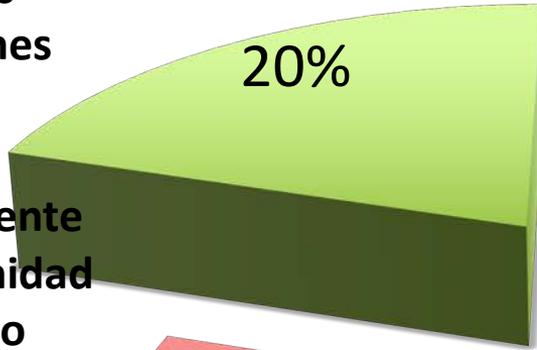


# Gestión del cambio

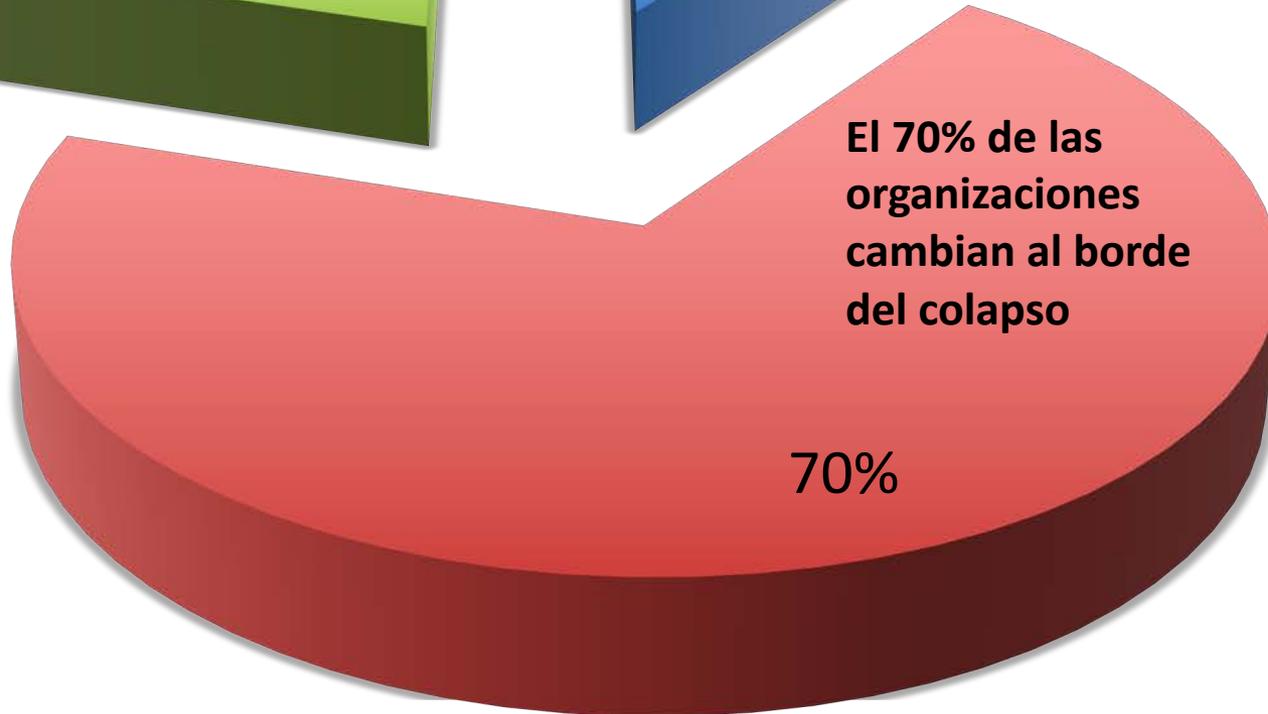


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

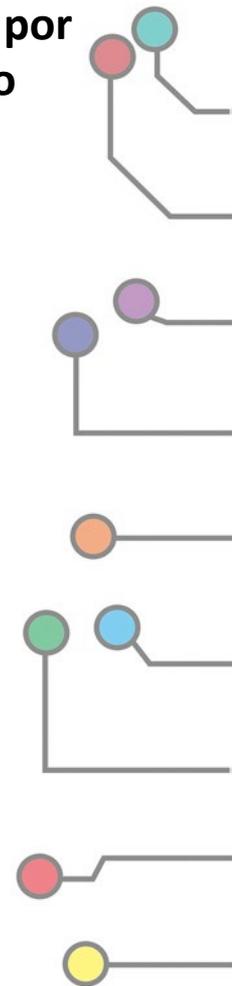
El 20% de las organizaciones cambian al aparecer incidentalmente una oportunidad en el entorno



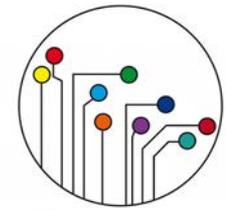
Solo el 10% cambian por convicción, marcando una posición ventajosamente competitiva



El 70% de las organizaciones cambian al borde del colapso



# Modelo de cambio negativo

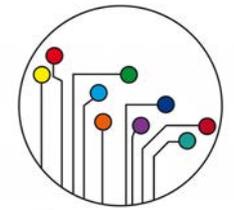


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



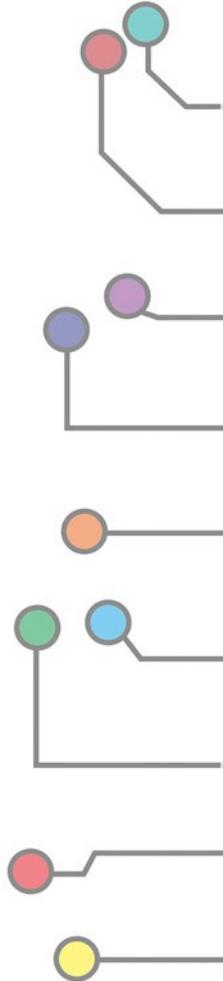
<https://goo.gl/rRp5zF>

# Las personas están más dispuestas a aceptar el cambio si

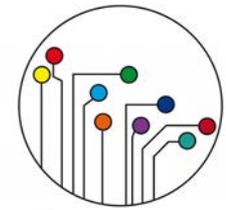


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

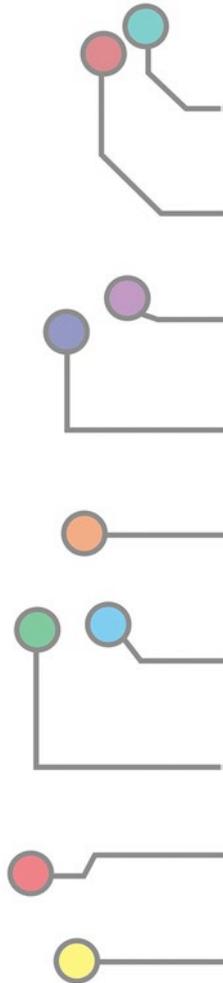
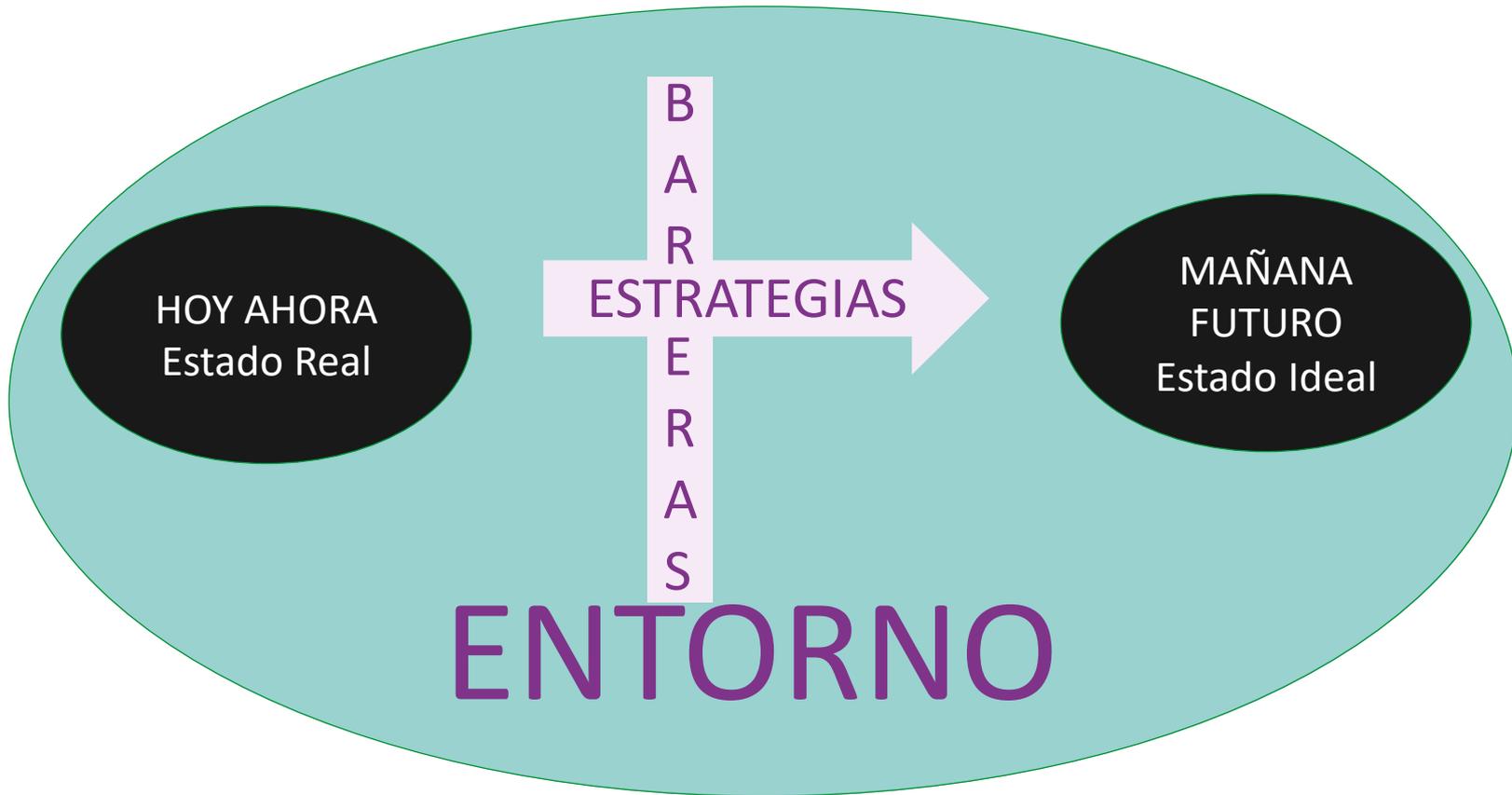
- Participan activamente en el proceso y no se les considera como meros espectadores
- Se les solicita que aporten conocimientos, actitudes, sentimientos y opiniones
- Se les informa sobre las razones a que obedece el cambio y las ventajas que debe reportar
- Se les comunica con honestidad todas las facetas del cambio
- Reciben información sistemática y específica sobre el comportamiento del cambio
- Se les respetan sus sentimientos, ya sean favorables o en contra de la transformación
- Se les otorga la asistencia necesaria para hacer frente a los efectos del cambio
- Se les reconoce por su aporte a la materialización del cambio



# Modelo de cambio positivo



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

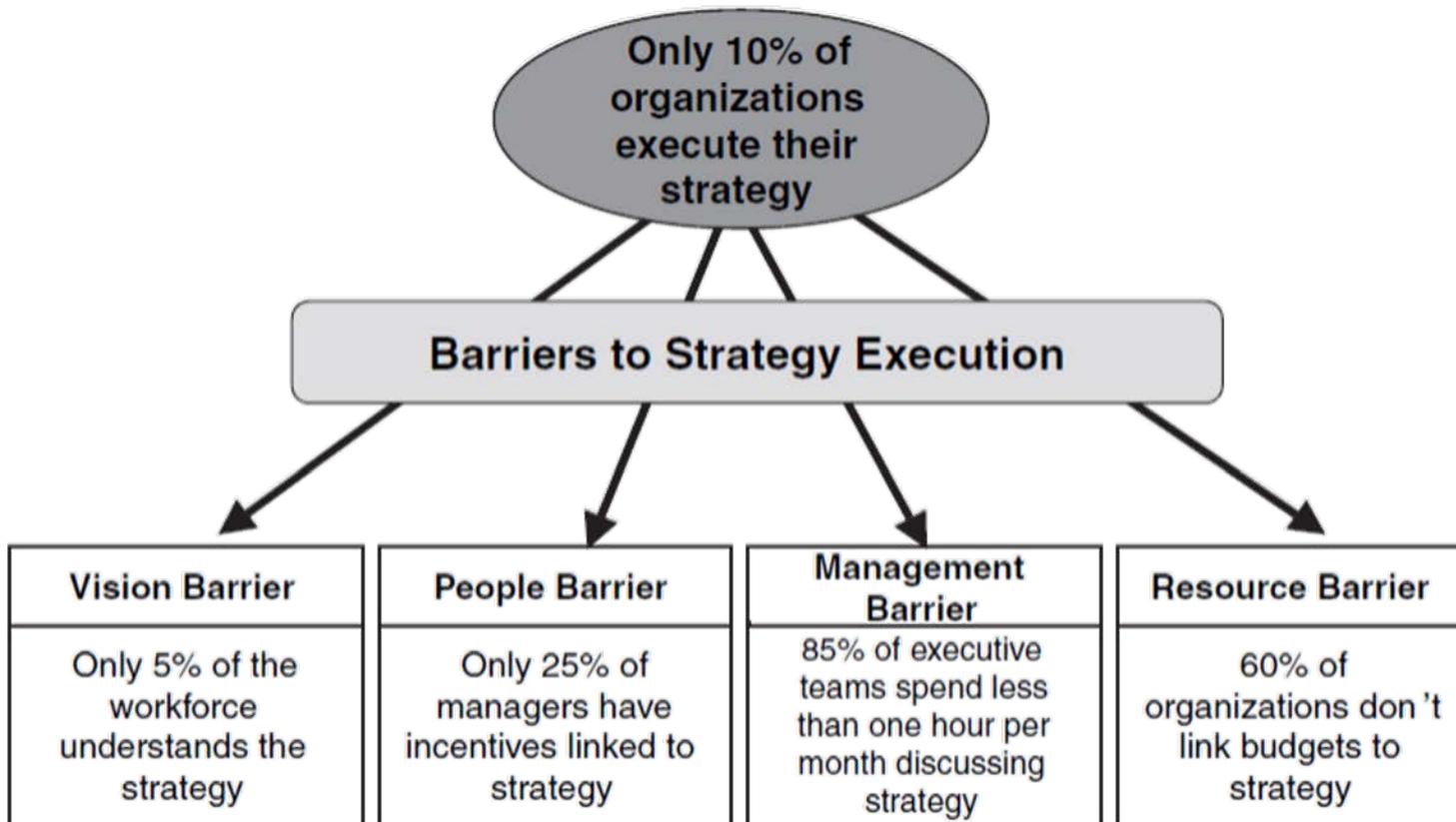


<https://goo.gl/rRp5zF>

# Barreras para ejecutar la estrategia

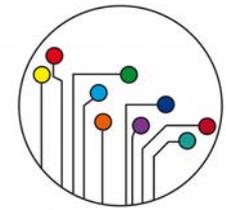


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



Adapted from material developed by Robert S. Kaplan and David P. Norton

EXHIBIT 5.2 The Barriers to Implementing Strategy



# Gestión del cambio

## OBJETIVOS

Deshielo (ruptura) de las pautas de actuación establecidas

Transición hacia nuevas pautas

Establecimiento de las nuevas pautas

## ETAPAS

Descongelamiento

Tránsito

Recongelación

## CONDICIONES

- Insatisfacción con el estado actual
- Percepción de la necesidad del cambio

- Agente de cambio
  - Directivo
  - Consultor
- Interiorización de las nuevas pautas
- Creatividad
- Adaptación, experimentación

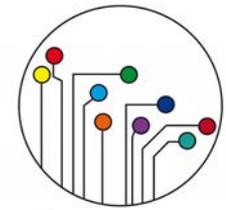
- Aprobación por los responsables
- Elevación de la autoestima y seguridad en las personas
- Estimulación de nuevos comportamientos

# Etapas de los individuos durante el cambio

ETAPA	SENTIMIENTOS	PERCEPCIÓN	EMOCIONES	ESTRUCTURAS
IMPACTO	AMENAZA PARA SUS CONOCIMIENTOS	ABATIMIENTO	PÁNICO IMPOTENCIA	CONFUSIÓN
DEFENSA / RETIRADA	AFERRARSE A LO ANTIGUO	PREVENCIÓN PENSAMIENTO ANSIOSO	INDIFERENCIA IRA EUFORIA	DEFENSAS
ADMISIÓN	ABANDONO DE LO ANTIGUO	AFRONTAR LA NUEVA REALIDAD	DEPRESIÓN AMARGURA	REORGANIZACIÓN
AJUSTE	NUEVA VALORACIÓN DE UNO MISMO	COMPROBACIÓN DE LA NUEVA REALIDAD	SATISFACCIÓN CRECIENTE	RECONSTRUCCIÓN

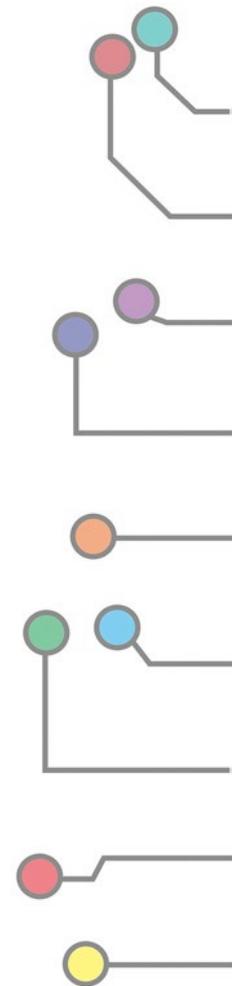
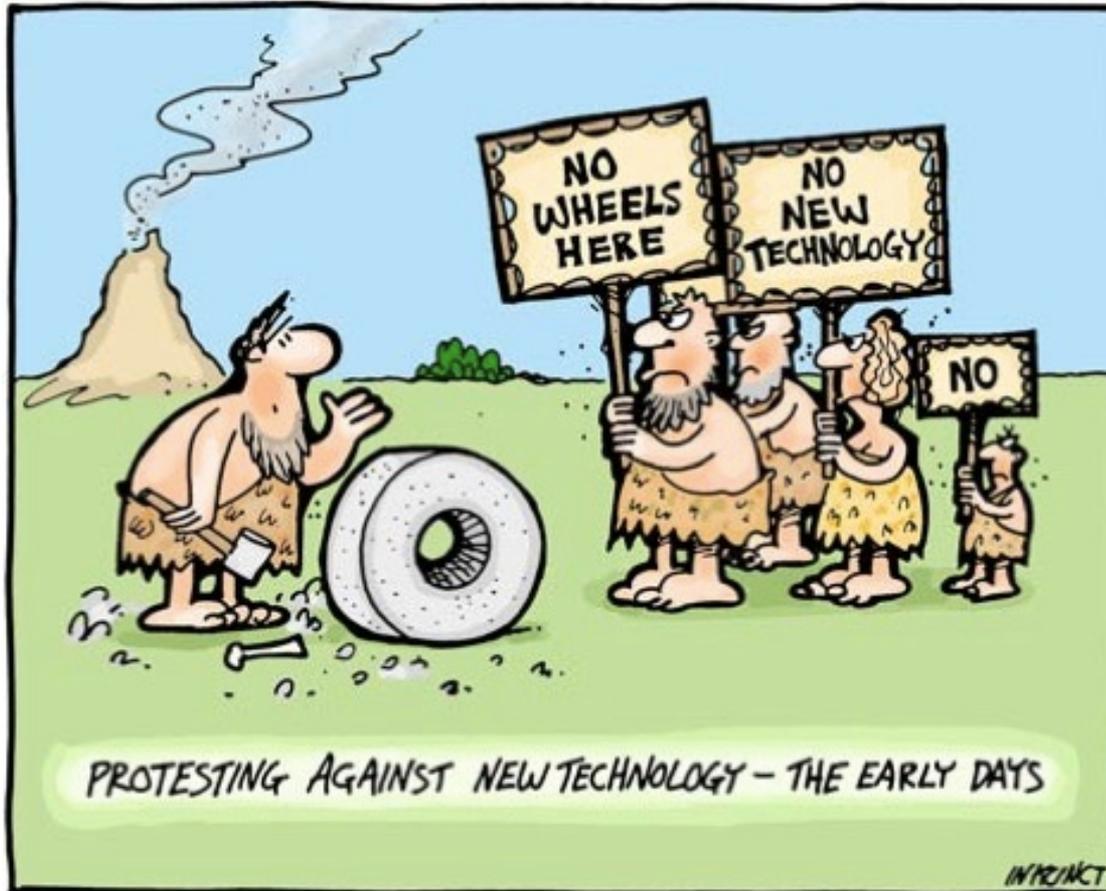
<https://goo.gl/rRp5zF>

# Resistencia al cambio



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- Enumerar las posibles causas de resistencia al cambio



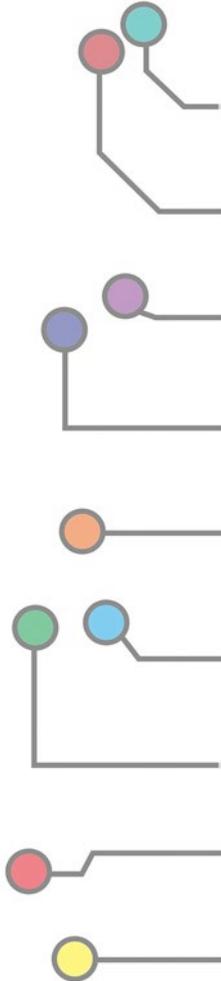
# Resistencia al cambio

## Causas

Miedo  
Incertidumbre  
Ignorancia  
Desconocimiento  
Fuerza de la costumbre  
No tener capacidad de “renuncia”  
Comodidad  
Falta de visión de futuro  
Por no esforzarse  
Resentimientos  
Considerarlo innecesario  
Envidia  
Venganza  
No resulta atractivo



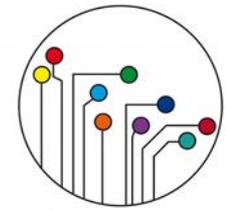
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



(Acosta et al., 2008)

# Resistencia al cambio

## Antídotos



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

Anticipación y previsión de los cambios

Participación activa en el proceso de cambio

Perseverancia y paciencia

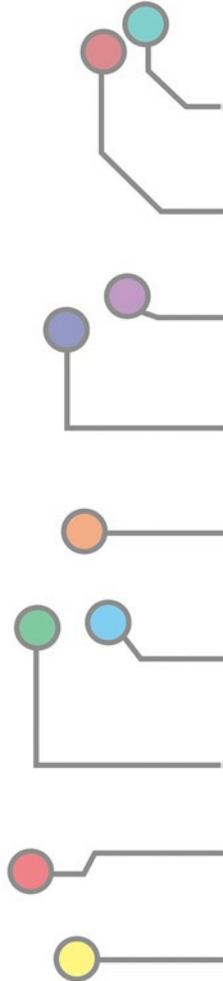
Comunicación y empatía

Persuasión y argumentación desde diferentes ángulos

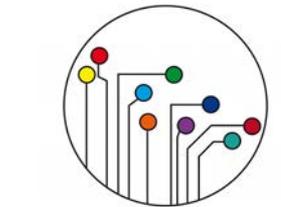
Precisar con tacto a lo que debe renunciar cada persona  
en el proceso

Aceptar la resistencia y utilizar su ambivalencia de forma  
positiva

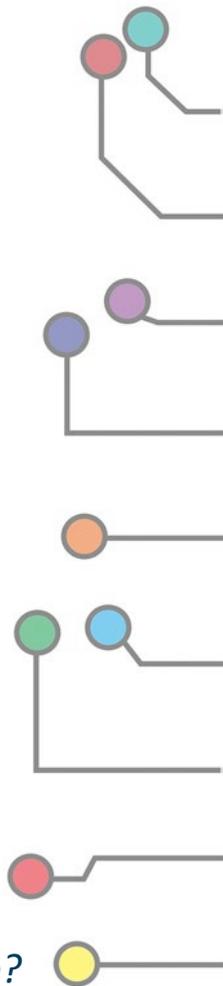
No “quemar” etapas



(Acosta et al., 2008)

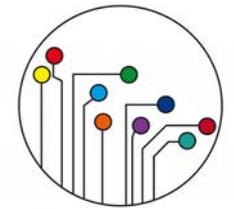


# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio



<http://www.youtube.com/watch?v=WTJwkFfHoBA> *¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson

# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

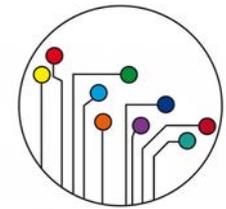
*¿Quién se ha llevado mi queso?*

Cuatro personajes imaginarios

- *Fisgón*: fisgonea y detecta pronto el cambio
- *Escurridizo*: se apresura hacia la acción
- *Hem*: se niega y se resiste al cambio por temor a que conduzca a algo peor
- *Haw*: aprende a adaptarse a tiempo en cuanto comprende que el cambio puede conducir a algo mejor

*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson

# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio

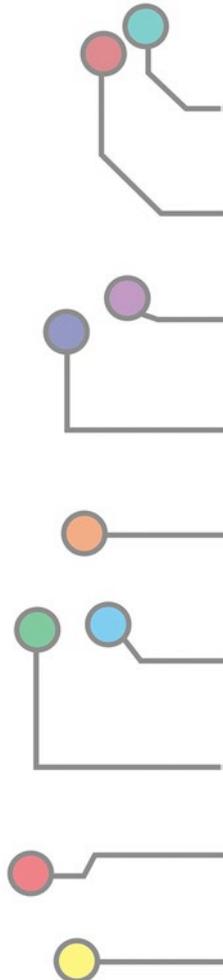


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

*¿Quién se ha llevado mi queso?*

¿Quién creéis que sois?

*¿Fisgón, Escurridizo, Hem o Haw?*



*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson

# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio

*¿Quién se ha llevado mi queso?*

Frases escritas en las paredes

- Tener Queso te hace feliz
- Cuanto más importante es el Queso para ti, tanto más deseas conservarlo
- Si no cambias, te puedes extinguir
- ¿Qué harías si no tuvieras miedo?
- Olfatea el Queso con frecuencia para saber cuándo empieza a enmohecerse
- El movimiento hacia una nueva dirección te ayuda a encontrar Queso Nuevo
- Cuando dejas atrás tus temores, te sientes libre
- Imaginarme disfrutando de Queso Nuevo antes incluso de encontrarlo me conduce hacia él

*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson

# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio

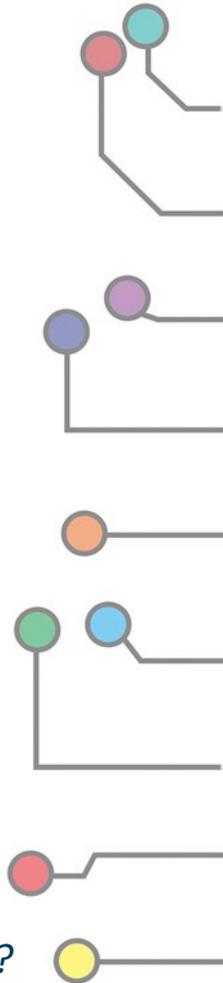


MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

*¿Quién se ha llevado mi queso?*

## Frases escritas en las paredes

- Cuanto más rápidamente te olvides del Queso Viejo, antes encontrarás el Queso Nuevo
- Es más seguro buscar en el laberinto que permanecer en una situación sin Queso
- La viejas convicciones no te conducen al Queso Nuevo
- Al comprender que puedes encontrar Queso Nuevo y disfrutarlo, cambias el curso que sigues
- Observar pronto los pequeños cambios te ayuda a adaptarte a los grandes cambios por venir
- ¡Moverse con el Queso y disfrutarlo!



*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson

# Cómo adaptarse a un mundo en constante cambio



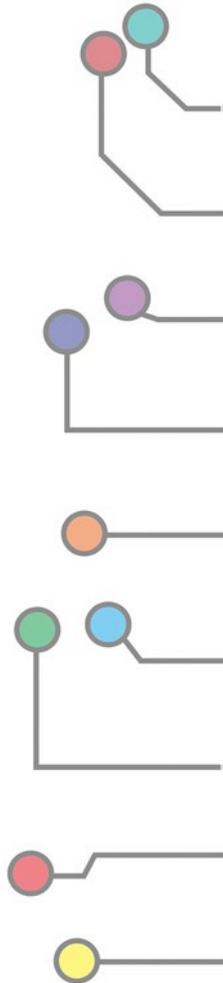
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

*¿Quién se ha llevado mi queso?*

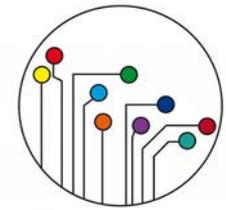
## Resumen de lo aprendido

- El cambio ocurre
- Hay que anticiparse al cambio
- Hay que controlar el cambio
- Hay que adaptarse al cambio con rapidez
- Cambia
- ¡Disfruta del cambio!
- Hay que prepararse para cambiar con rapidez y para disfrutarlo una y otra vez

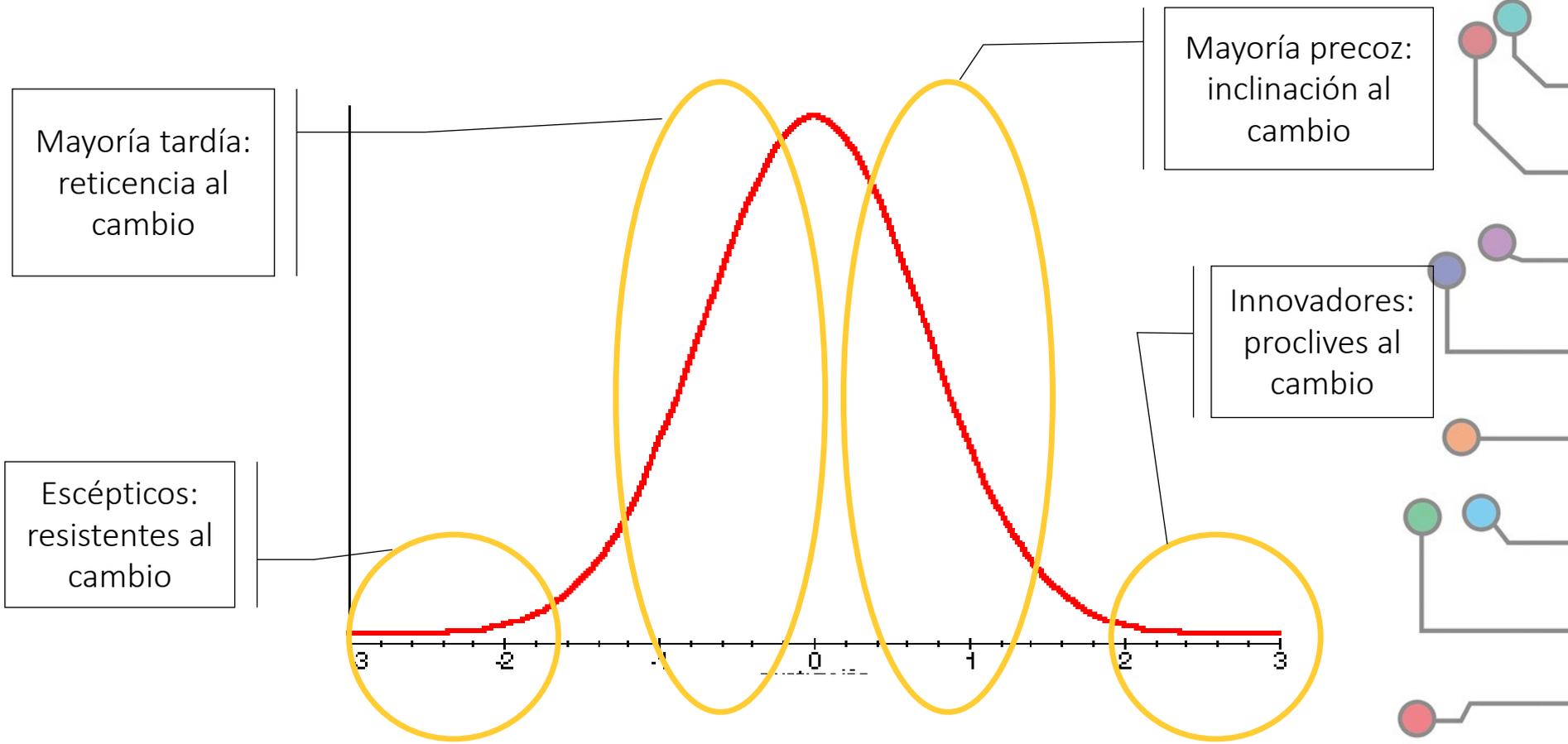
*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson



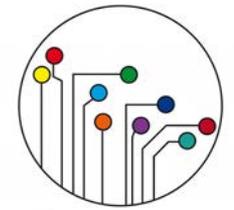
# Actitud ante el cambio



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



# El modelo del cambio



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

“Para poder llevar a cabo el cambio resulta imprescindible entenderlo”

“El cambio requiere movimiento.  
El movimiento causa fricción.  
La fricción provoca dolor.

El cambio real no puede tener lugar sin ningún tipo de dolor.”

*Ketan Lakhani*

“Cualquier cambio requiere sacrificio y esfuerzo”

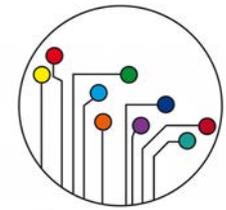
*El pequeño libro de los grandes cambios,  
Mikael Krogerus y Roman Tschäppeler*

# Ideas clave

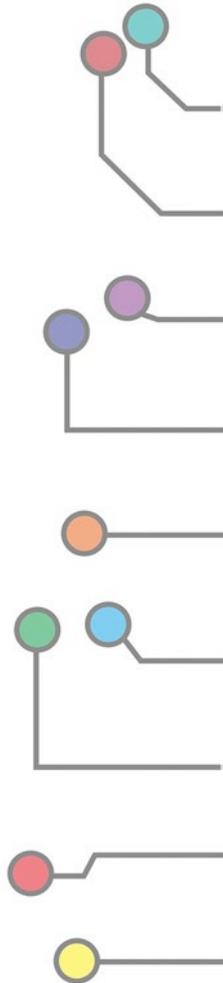
El cambio no es una opción

El mundo cambia continuamente

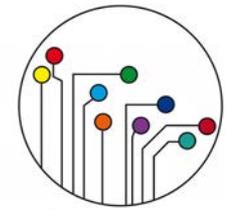
Lo que está en manos de una organización es la manera de **gestionar y enfrentarte al cambio**



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



# Ideas clave



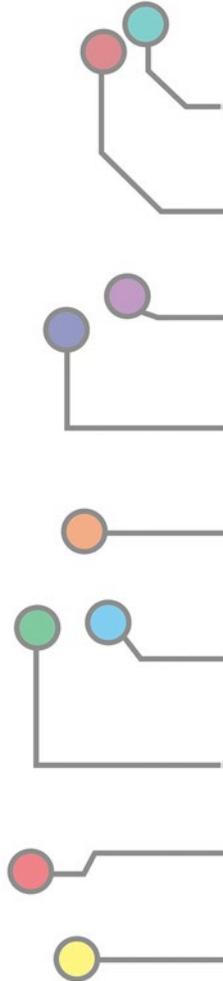
MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

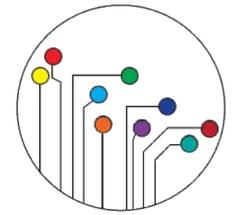
“...forma de considerar el cambio...

...en lugar de verlo como la posibilidad de perder algo,

empecé a verlo como la **oportunidad de ganar algo**”

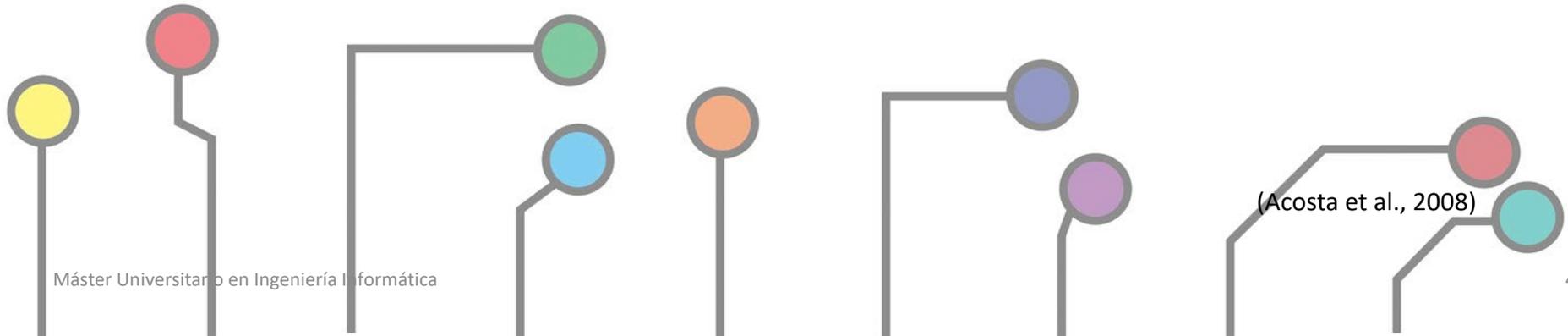
*¿Quién se ha llevado mi queso?*  
Spencer Johnson



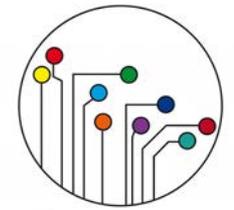


# Reflexiones

El futuro  
se prevé o se padece



# Reflexiones



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

“Los rectores pueden soñar en grandes visiones de futuro, los vicerrectores, elaborar planes, y los decanos y jefes de departamento, tratar de llevarlos a la práctica, pero sin el apoyo del profesorado nada cambiará.

Los profesores solo cambiarán si pueden ver claramente los **beneficios del cambio** y las **desventajas de no cambiar**”

Tony Bates

*Cómo gestionar el cambio tecnológico.  
Estrategias para los responsables de centros universitarios*

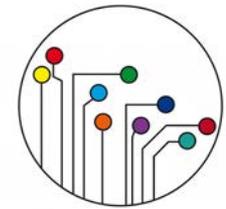
# Para el debate

Los ocho principios del **Optimismo Pragmático** son

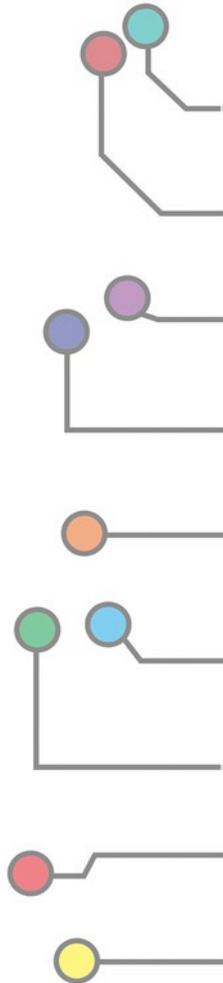
1. Ten un optimismo ambicioso, no te conformes con cualquier cosa para tu futuro
2. Las personas que hacen cosas que merecen la pena, están en proyectos que son más grandes que ellas mismas
3. Comparte tus ideas, no las protejas: *la innovación es el lugar en donde las ideas practican el sexo*
4. Toma las decisiones basándote en los principios de la evidencia científica, en los hechos objetivos
5. No pasa nada si te equivocas, de hecho equivocarse es una manera de avanzar hacia el acierto
6. Somos lo que hacemos y no lo que tenemos intención de hacer
7. Mantén tu cinismo bajo control pues tras el cinismo hay una falta de ambición y la creencia de que las cosas no pueden o no valen la pena cambiarse
8. Trata de pensar cualquier proyecto como un torneo en varias rondas

*Un viaje optimista por el futuro*

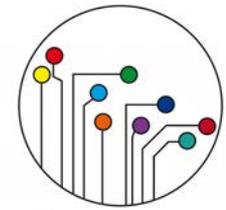
Mark Stevenson



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA



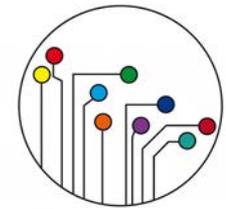
# Bibliografía



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

- A. J. Acosta, N. Fernández Pérez y M. Mollón Matías, *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Madrid: Pearson Alhambra, 2008
- N. M. Barlow, *Re-think. Piensa diferente*. Barcelona, España: Alienta Editorial, 2007
- T. Bates, *Cómo gestionar el cambio tecnológico: Estrategias para los responsables de centros universitarios* (Biblioteca de educación. Nuevas tecnologías, no. 6). Barcelona, España: Gedisa, 2001
- K. Blanchard, P. Zigarmi y D. Zigarmi, *Leadership and the one minute manager: Increasing effectiveness through situational leadership* (The One Minute Manager). New York, NY, USA: William Morrow and Company, Inc., 1996
- G. A. Bolles, "The Future of Learning+Work in an Exponential Tomorrow," presentado en 9ª Congreso Internacional de Innovación Educativa - CIEE 2023, Monterrey, México, 16-18 de enero, 2023.
- J. Dyer, H. Gregersen y C. M. Christensen, *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Review Press, 2011
- F. J. García-Peñalvo, "Our vision of the future of education," presented in Peace City World Congress, Salamanca, Spain, 23-27 January 2023. Available at: <https://bit.ly/3ZXNjiN>. doi: 10.5281/zenodo.7566439
- P. Hersey, K. H. Blanchard y D. E. Johnson, *Management of Organizational Behavior*, 10th ed. Upper Saddle River, NJ, USA: Pearson, 2012
- J. C. Hunter, *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, 8ª ed. Madrid, España: Empresa Activa, 2013
- IBM, "Capitalizing on complexity. Insights from the Global Chief Executive Officer Study," IBM Global Business Services, Somers, NY, USA, GBE03297-USEN-00, 2010. Disponible en: <https://goo.gl/avJzZy>
- S. Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso? Cómo adaptarnos a un mundo en constante cambio*, 53ª ed. (Narrativa empresarial). Madrid, España: Empresa Activa, 2000
- M. Krogerus y R. Tschäppeler, *El pequeño libro de las grandes decisiones: 50 modelos para el pensamiento estratégico*. Boadilla del Monte, Madrid, España: Alienta Editorial, 2011
- J. Mateo, *Cuentos que mi jefe nunca me contó*, 4ª ed. (Aula maestra). Madrid, España: LID Editorial Empresarial, 2011
- W. Poundstone, *El dilema del prisionero: John von Neumann, la teoría de juegos y la bomba* (Ciencia y técnica. Matemáticas, no. 2200). Madrid, España: Alianza Editorial, 2005
- K. Robinson, *El elemento: Descubrir tu pasión lo cambia todo*. Barcelona, España: Conecta, 2012
- M. Stevenson, *Un viaje optimista por el futuro*, 2ª ed. Barcelona: Galaxia Gutenberg, 2011

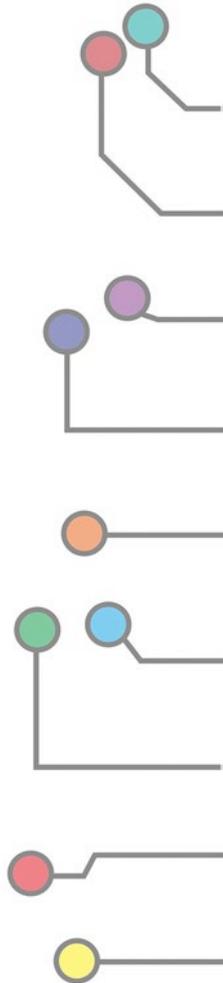
# Agradecimientos



MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

## Esta lección está adaptada de

Llorens Largo, F. (2014). Habilidades directivas y gestión del cambio (2014-2015)





MÁSTER UNIVERSITARIO  
INGENIERÍA INFORMÁTICA

# Habilidades directivas y gestión del cambio

Febrero de 2023

Dr. Francisco José García Peñalvo

GRupo de investigación en InterAcción y eLearning (GRIAL)  
Universidad de Salamanca

[fgarcia@usal.es](mailto:fgarcia@usal.es)

<http://grial.usal.es>

<http://twitter.com/frangp>

