

	<p>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</p>
 <p>GRANADA 12-13NOV12</p>	<p>CEMIX UGR-MADOC</p> 

“Copiar sin citar es plagiar”

Con objeto de proteger los derechos morales de los autores de los trabajos, la persona que empleen la información del presente documento deberá citar en la llamada de su nuevo texto o bibliografía:

Carreño, A. (2012, noviembre). Liderazgo. El valor de lo intangible. Ponencia presentada en las primeras Jornadas de Dirección de Organizaciones y Liderazgo, Centro Mixto Universidad de Granada – Mando de Adiestramiento y Doctrina. Granada. España. Extraído el “fecha” de <http://cemixugrmadoc.ugr.es/>



**LIDERAZGO
EN EL
EJERCITO
El valor de
*lo intangible***

TcoI Agustín Carreño Fdez
Granada. 13 Nov 2012

GESTION 1.0

R. R. H. H.

S.XX

ERA del CONOCIMIENTO

2^aD F + Intelectual

músculo + cerebro
(gestión/RRHH)
INTELIGENCIA / IQ

LIDERAZGO 2.0

PERSONAS

S.XXI

ERA del LIDERAZGO

3^aD F + I + Emocional

músculo + cerebro + corazón
(liderazgo/PERSONAS)
COMPROMISO / EQ



S.XIX

ERA

INDUSTRIAL

1^aD Físico

músculo

(administración/mano de obra)

FUERZA/ENERGIA

**“No se pueden
dirigir
organizaciones
en el **Siglo XXI**,
con estructuras
del **Siglo XX**
y mentalidad
directiva
del **Siglo XIX**”**

John Kotter



People who **change after change**,
will **survive**.
People who **change with the change**,
will **succeed**.
People who **cause the change**,
will **lead**.

“La Guerra Fría era
un sistema
construido sobre
el peso.

La Globalización es
un sistema
construido sobre
la velocidad.

En la Guerra Fría
el grande se comía
al pequeño.

En la Globalización,
el rápido se come
al lento”

Thomas Friedman



$$D_{\text{ecisión}} = i + \begin{matrix} R \\ I \\ S \\ K \end{matrix} f(\text{⌚})$$

DEMASIADO TARDE

Carguen ...
Apunten ...
Apunten ...
Apunten ...



PRECIPITACION

Carguen ...
Disparen...
Apunten.

PIENSA
DEMASIADO
ANTES
DE
ACTUAR

¿Hasta cuánta
INFORMACIÓN
debo recabar?

MÁXIMA
información
posible

OPTIMIZAR

¿Hasta cuánto
RIESGO
debo asumir?

MÍNIMO
riesgo
necesario

ACTUA
SIN
PENSAR
LO
SUFICIENTE

DECISION=



+



f(



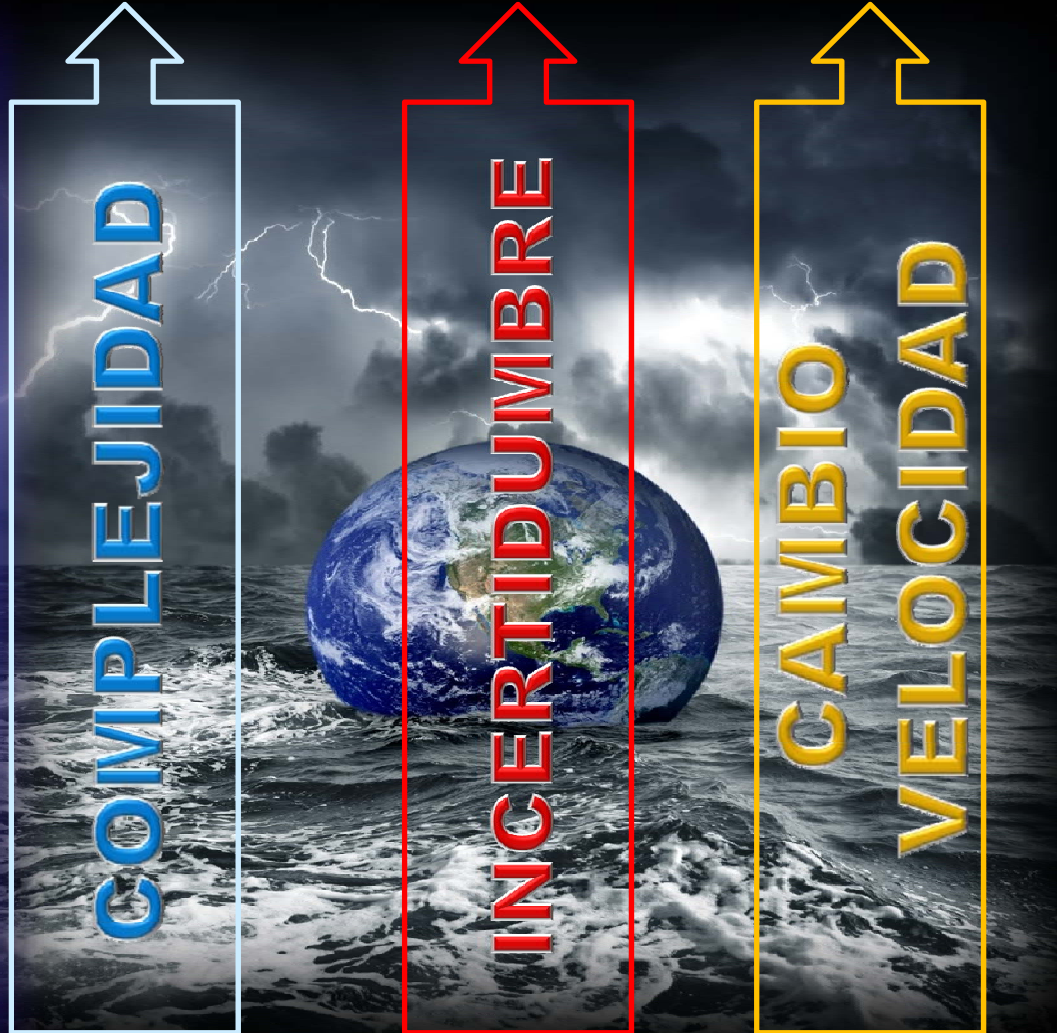
)



COMPLEJIDAD

INCERTIDUMBRE

CAMBIO VELOCIDAD





DECISION Y ENTORNOS

COMPLEJIDAD (información)

INCERTIDUMBRE (riesgo)



Entorno de **RAFTING**
INCERTIDUMBRE



Entorno de **VELA**
RIESGO



CULTURA DE **LIDERAZGO 2.0**
(PERSONAS)

CULTURA DE **GESTION 1.0**
(RRHH)



Entorno de **REMOS**
CERTIDUMBRE

$I+r f(o)$



CULTURA DE **ADMINISTRACION 0.0**
(MANO DE OBRA)

CAMBIO Y VELOCIDAD
(oportunidad)



DECISION
SIGLO XXI



+



f(



)

Tiempo para decidir



**¡MAS DECISIONES Y MEJORES...
PERO EN MENOS TIEMPO!**

**¡DECISIONES EN EQUIPOS
DESCENTRALIZADOS!**



**OBSERVANDO
COMO SE
TRABAJA EN
EQUIPO
SE PUEDE
DETERMINAR
LA
MADUREZ
DE UNA
ORGANIZACION**

CULTURA SIGLO XXI

cultura
del

YO

ESPACIO

cultura
del

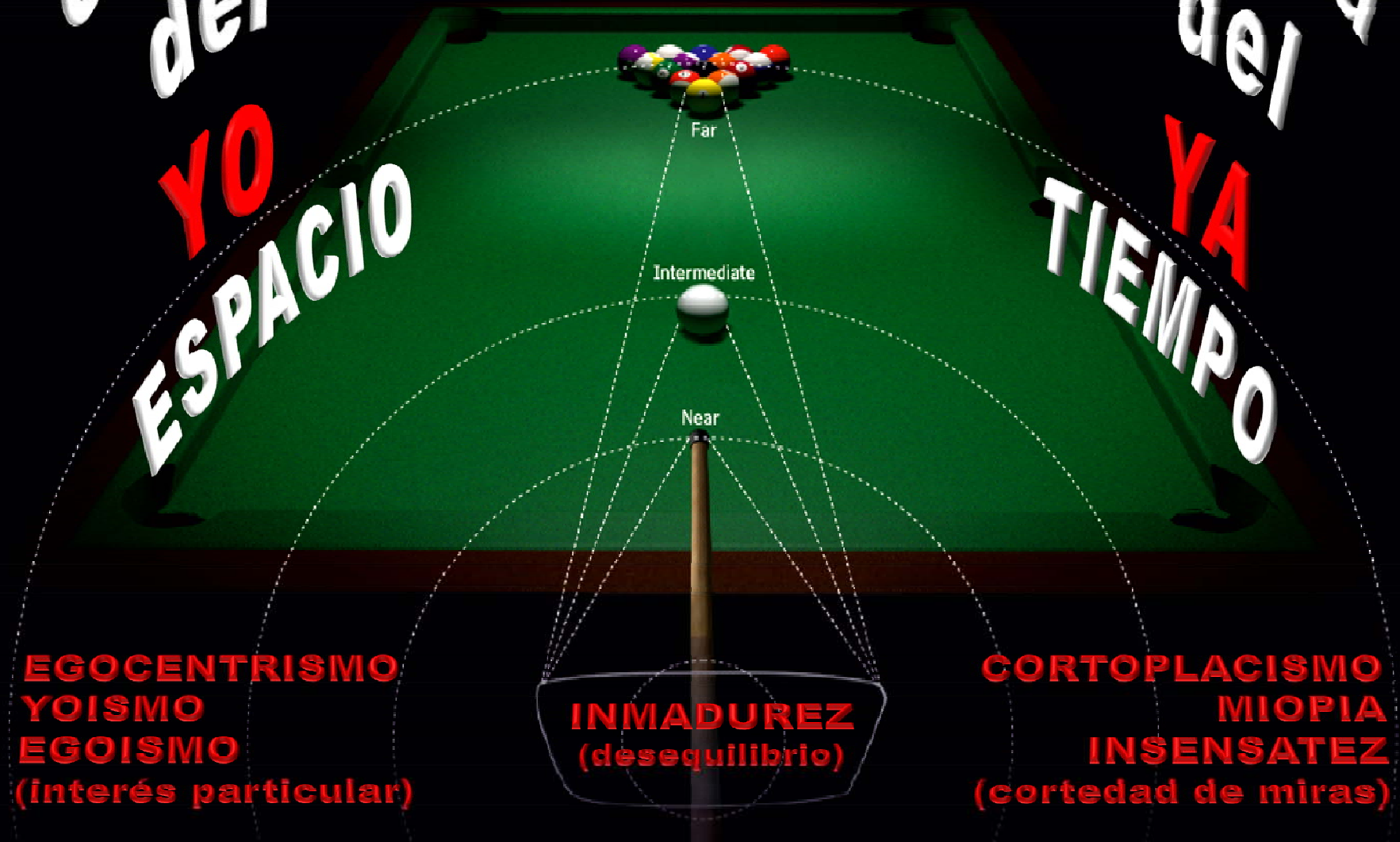
YA

TIEMPO

EGOCENTRISMO
YOISMO
EGOISMO
(interés particular)

INMADUREZ
(desequilibrio)

CORTOPLACISMO
MIOPIA
INSENSATEZ
(cortedad de miras)



$$D = I + r f(o)$$



**CULTURA 0.0
DE ADMINISTRACION**

$$D = I + R f(o)$$



**CULTURA 1.0
DE GESTION**

$$D = I + R f(O)$$



**CULTURA 2.0
DE LIDERAZGO**



**CAMBIO
ESTRUCTURAS
lo tangible**



**CAMBIO
MENTALIDADES
lo intangible**



$$D=I+r f(o)$$



$$D=I+R f(o)$$



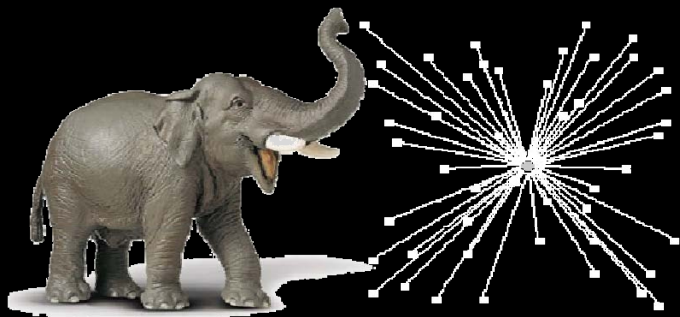
$$D=I+R f(O)$$



**CULTURA 0.0
DE ADMINISTRACION**

**CULTURA 1.0
DE GESTION**

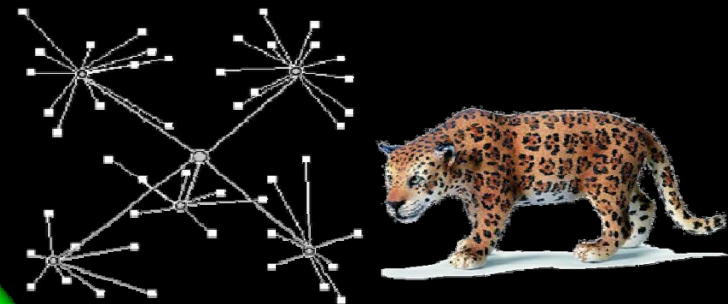
**CULTURA 2.0
DE LIDERAZGO**



PESO
TAMAÑO
RIGIDEZ
ESTRUCTURA JERARQUICA
CENTRADO EN INFORMACION
**DIRECCION
POR INSTRUCCIONES**

CENTRALIZACIÓN

**CAMBIO
ESTRUCTURAS
"ESTILOS
DE
DIRECCION"**



VELOCIDAD
AGILIDAD
FLEXIBILIDAD
ESTRUCTURA EN RED
CENTRADO EN CONOCIMIENTO
**DIRECCION
POR RESULTADOS**

DESCENTRALIZACIÓN

$$D=I+r f(o)$$



**CULTURA 0.0
DE ADMINISTRACION**

$$D=I+R f(o)$$



**CULTURA 1.0
DE GESTION**

$$D=I+R f(O)$$



**CULTURA 2.0
DE LIDERAZGO**



Hasta ahora las organizaciones han trabajado como

Orquestas sinfónicas

ARMONIA ORDEN DISCIPLINA

ALIGNMENT

**CAMBIO
MENTALIDAD
"ESTILOS
DE
MANDO"**



A partir de ahora deben trabajar mas como

Bandas de jazz

INICIATIVA ANTICIPACION COMPROMISO

EMPOWERMENT