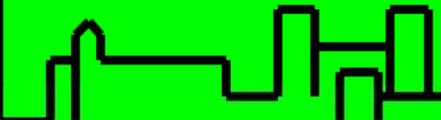
	<p>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</p>
 <p>GRANADA 12-13 NOV 12</p>	<p>CEMIX UGR-MADOC</p> 

“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/>

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



**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

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



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



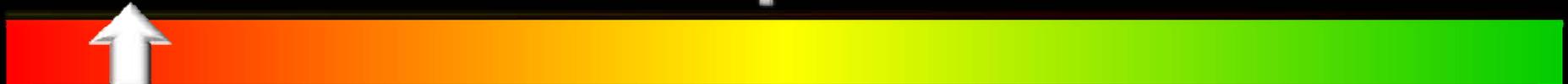
$$D = I + R f(O)$$



**CULTURA 0.0
DE ADMINISTRACION**
ordered

**CULTURA 1.0
DE GESTION**
complex

**CULTURA 2.0
DE LIDERAZGO**
chaotic



empowerment

alignment

“El campo de batalla es una escena de **constante caos**.

El vencedor será **el que mejor controle ese caos**.

Ambos, el suyo propio y el del enemigo”

Napoleón

**UNOS PIENSAN
Y DECIDEN
OTROS ACTUAN
Y EJECUTAN**

EMPOWERMENT

**DECISIONES DE DIRECCION
CENTRALIZADAS
DECISIONES DE EJECUCION
DESCENTRALIZADAS**

**ENFOCADO AL
CONTROL (EJECUCIÓN)**

**ENFOCADO A LA
EVALUACION (RESULTADOS)**

DESAFIO / RESPONSABILIDAD / RESULTADOS

POSIBILIDAD EXTERNA

OPORTUNIDAD DE ACTUAR (decidir)

alto

bajo

CAPACIDAD DE ACTUAR (decidir)

CAPACIDAD INTERNA

FORMACION / MADUREZ / EXPERIENCIA

alto

ANSIEDAD

desastre

pánico

ESTRES

angustia

FORMACION
DESCENTRALIZACION
INICIATIVA
RESPONSABILIDAD
LIDERAZGO

compromiso

motivación

crecimiento

delegación

apatía

FRUSTRACION

indiferencia

aburrimiento

DEPRESION

DESAFIO / RESPONSABILIDAD / RESULTADOS

POSIBILIDAD EXTERNA

OPORTUNIDAD DE ACTUAR (decidir)

alto

bajo

ANSIEDAD

desastre

pánico

ESTRES

angustia

LIDERAZGO

- ▷ FORMACION
- ▷ INICIATIVA
- ▷ DESCENTRALIZACION
- ▷ RESPONSABILIDAD



apatía

FRUSTRACION

indiferencia

aburrimiento

DEPRESION

CAPACIDAD DE ACTUAR (decidir)

CAPACIDAD INTERNA

FORMACION / MADUREZ / EXPERIENCIA

alto



“La mayor parte de las organizaciones que fracasan están **sobre-administradas y sub-lideradas”**

Warren Bennis



**SIGLO
XX**

“Temo el día en que la **tecnología sobrepase nuestra **humanidad**. El mundo sólo tendrá una generación de idiotas.”**

Albert Einstein

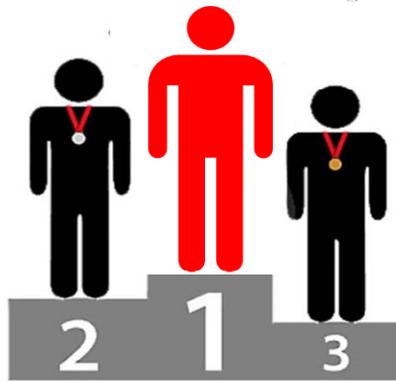


**SIGLO
XXI**

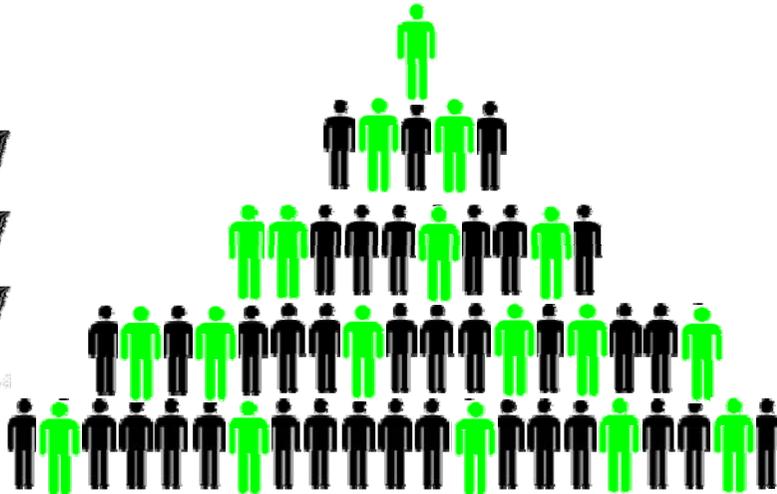
“La mayoría de las organizaciones tienen **exceso de gestión y escasez de liderazgo”**

John Kotter

LIDERAZGO (R.A.E.L)



1ª) persona, equipo u organización que va a la cabeza de algo
(primero de una lista, número uno)



2ª) persona a la que un grupo sigue hacia una meta
(influencia)



3ª) director, jefe, cabeza de una organización...
(cúpula, patrón, responsable máximo)

CULTURA DE LIDERAZGO

El liderazgo

FUERA (1ª)

es fruto

de un

liderazgo

DENTRO (2ª)

fomentado

por un

liderazgo

ARRIBA (3ª)

¿DE QUÉ LIDERAZGO HABLAMOS?



1º INTEGRIDAD crea **2º CONFIANZA** permite **3º INFLUENCIA**



ejemplaridad
líder → seguidor



credibilidad
seguidor → líder

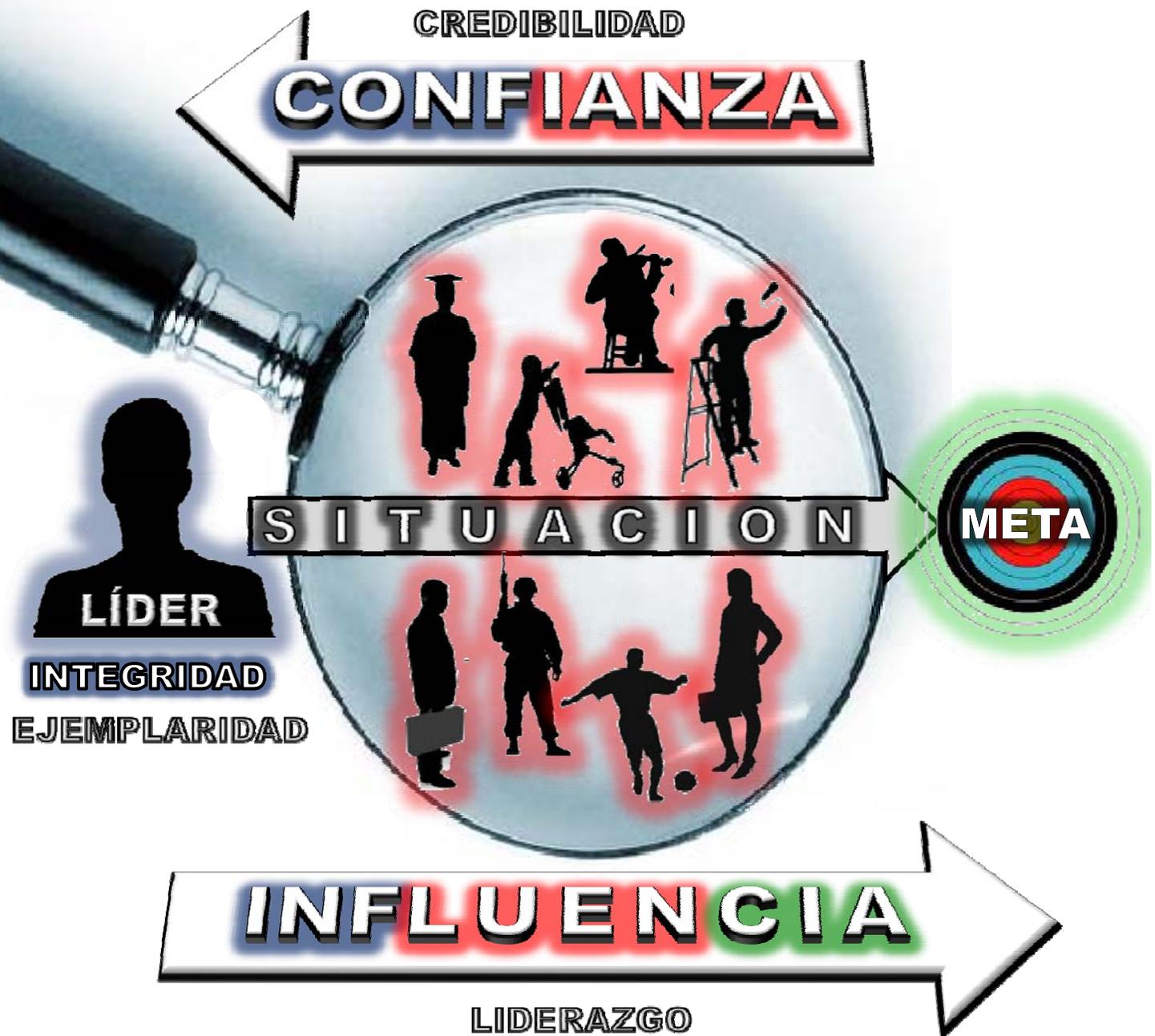


**“Es preciso ir por delante,
pues primero se lidera con lo que se es,
luego con lo que se hace y,
sólo en tercer lugar, con lo que se dice
o se manda hacer”**

Alfred Sonnenfeld

¿DE QUÉ LIDERES HABLAMOS?

Aquellos que por su **INTEGRIDAD** logran la **CONFIANZA** de sus subordinados, jugadores, hijos, alumnos... ejerciendo una **INFLUENCIA** sobre ellos para el logro de una **META** (misión)



LIDERAZGO...

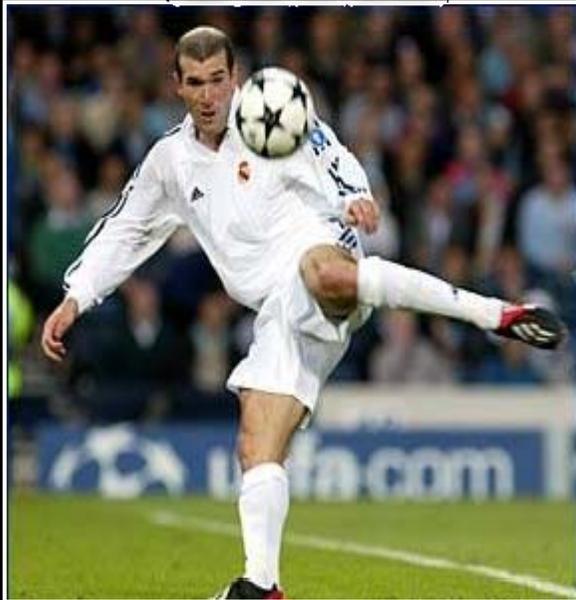
¿MILITAR?



“civil”

LIDERAZGO

“militar”



Una diferencia de
INTENSIDAD
de las acciones
y de
CONSECUENCIAS
de los resultados



LIDERAZGO

LO QUE PARA UNOS ES UN DESEO...



...PARA OTROS ES UNA NECESIDAD...



...Y ADEMAS

URGENT





West Point Academy
El Harvard del liderazgo

Una Academia Militar debe ser una escuela de líderes, donde lo técnico, lo humano y lo moral se integren en la formación de los futuros líderes.



Harvard University
El West Point del capitalismo



Esparta



Atenas

NO SOLO ENSEÑAR LIDERAZGO, ADEMÁS DEBEMOS FORMAR LÍDERES

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water line, and the much larger part is submerged below. The sky is blue with some clouds, and the water is dark blue.

LO QUE
SE VE
(lo tangible)

15%

PRINCIPIO
DEL
“ICEBERG”

85%
LO QUE
NO SE VE
(lo intangible)

“El liderazgo
es como la
belleza,
difícil de definir,
pero
fácil de percibir
cuando uno lo ve”

Warren Bennis

El liderazgo es el **arte** de transformar **lo tangible**,
actuando en **lo intangible**.

LIDERAZGO:



El reto de un modelo de
liderazgo es hacer