

# III FORO ATENEA

## *El liderazgo en tiempos de*

FOTOS: M. ATITAR DE LA FUENTE

Es posible  
convertir las  
amenazas en  
oportunidades.  
Éste fue uno  
de los temas que  
desarrolló  
el ponente del  
III Foro ATENEA,  
Marcos Urarte



El ponente, Marcos Urarte.

El 23 de febrero de 2009 se celebró en Madrid una nueva edición del Foro ATENEA dedicada esta vez al tema El liderazgo en tiempos de incertidumbre. Actuó como ponente Marcos Urarte, Ingeniero Industrial y de Sistemas, Máster en Marketing, Diplomado en Control de Gestión por ESADE, PDG por el IESE y Director General de PHAROS, Consultoría Estratégica. El Foro fue moderado por el General Fernando Davara, Rector de la Sociedad de Estudios Internacionales, quien introdujo al ponente destacando su gran actividad como conferenciante y autor de numerosos artículos y publicaciones.

Marcos Urarte comenzó su presentación, apoyada en un gran número de diapositivas, refiriéndose a la gestión de las emociones, de las percepciones y de las personas, así como a la necesidad de diagnosticar las imperfecciones para transformarlas en ventajas competitivas, resumiendo estos aspectos en lo que denominó "gestión de lo imperfecto".

Nos encontramos, dijo, en momentos donde la complejidad y la incertidumbre tienen una presencia permanente, con sus consiguientes peligros; pero, en su opinión, es posible ver la otra cara de la moneda y convertir las amenazas en oportu-

nidades: "No podemos cambiar la dirección del viento, pero si acomodar la orientación de las velas".

Continuó su exposición haciendo un análisis de dichas amenazas y oportunidades, destacando temas como globalización, descolocación, inmigración, demografía o los cambios en el comportamiento humano, con la aparición del nuevo *homo conexus*, permanentemente conectado a un equipo.

La gestión de la diversidad (visible, invisible y motivacional) y la guerra por el talento fueron los siguientes aspectos enfatizados por el ponente, representando gráficamente al talento por medio del triángulo: actitud (querer), conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer).

Continuó hablando de la importancia del liderazgo, refiriéndose a la antigua Roma y la contraposición entre

*Auctoritas* y *Potestas*, liderazgo frente al poder impuesto, convencer frente a vencer.

En opinión del ponente el valor de las modernas organizaciones se mide por los activos tangibles e intangibles; su apariencia es la de un iceberg, cuya parte visible, por encima de la superficie, son los tangibles, y la sumergida, lo que no se ve, y a su vez la de mayor volumen, son los intangibles.

Subrayó finalmente que el más significativo de los intangibles es el capital in-

## incertidumbre

telectual, integrado por los capitales humano, estructural y relacional, la marca y la reputación. Considerando esta importancia, así como la escasez de talento, llegó a la conclusión de que el valor más importante de las organizaciones son los recursos y las personas.

Finalizada la intervención del ponente, el moderador, General Davara, del Grupo Atenea, introdujo el debate con los numerosos asistentes, que resultó de gran interés y con un importante intercambio de opiniones y puntos de vista.

El concepto de liderazgo dio origen a un elevado número de intervenciones; la primera en plantearse hizo referencia a la dificultad de ejercerlo, incluso de identificar al líder, con la consecuencia de que el sistema trate de evitar la existencia de este; es decir, medianía y horizontalidad.

El ponente respondió opinando que el líder no se hace; nace y se hace. No todos los directivos presentan las características comunes a un líder; por ello, contar con un buen directivo suele ser suficiente, pero en tiempo de crisis o incertidumbre es necesario el líder.

En este sentido subrayó que, en ocasiones, es necesario huir de la figura del líder carismático, por su negativa influencia. En conclusión, deben potenciarse los buenos directivos que acompañan al líder fortaleciendo su figura.

Otra intervención se planteó en el ámbito de las Fuerzas Armadas, consideradas como organización de características muy específicas, donde, al demandar beneficios intangibles, es necesario tener buenos directivos, pero, ante la posibilidad de fuerte competencia entre ellos, es más necesaria que nunca la existencia del líder.

Respecto a este comentario señaló el ponente que el producto intangible de las FAS es la paz y la seguridad, pero también venden emociones. En su opinión no todas las percepciones organizativas son válidas para los Ejércitos pero sí pueden aproximarse a su entorno. Un ejemplo clásico es como se 'reinventan' las FAS, dependiendo de las circunstancias, y pasan de economía de paz a economía de crisis y economía de guerra.

La búsqueda del equilibrio entre líder y directivos argumentó la pregunta: ¿no sería necesario cultivar figuras como 'almirantes de paz o de guerra'? El ponente respondió que es posible y factible hacerlo pero insistiendo en la necesidad de llegar al mencionado equilibrio, apartando al líder carismático de la gestión, dado



*Arriba, el moderador Fernando Davara con el ponente.*

*Abajo, una vista parcial de la sala.*

## C O N F E R E N C I A



Marcos Urarte, en un momento de su exposición.

**“Los directivos  
de primera  
se rodean  
de gente de  
primera; los  
de segunda  
lo hacen con  
gente de  
tercera para  
que ellos  
parezcan DE  
PRIMERA”**

que ¿quién le pone el freno al líder? Solamente él mismo, con el consiguiente peligro de tender a buscar retos, que implican riesgos.

Una última intervención referente al liderazgo expresó la duda de si es mejor formar líderes para proyectos concretos, dado que no existe el líder universal, y así encontrar el buscado equilibrio pues, al desaparecer el proyecto, el líder se transforma en gestor.

Otro aspecto interesante del debate se centró en los aspectos referentes a la gestión del capital humano. En este sentido se consideró como incoherente la tendencia a valorar cada vez más la experiencia, cuando en realidad se llevan a cabo prejubilaciones.

El ponente mostró su total acuerdo con lo expuesto, juzgando esta situación como una muestra de despilfarro absoluto, con pérdida del capital humano e intelectual. Se pregunta: ¿por qué se hace? La posible respuesta es la búsqueda del balance entre las ventajas e inconvenientes de adoptar estas medidas.

Una intervención más sobre este tema considero una catástrofe tales medidas, particularmente en el caso de productos vivos, como por ejemplo en el periodismo, donde a los inconvenientes normales se añaden la pérdida de perfil, identidad, etc.

El ponente insistió en su argumentación anterior, considerando un error estas medidas, pues en estos casos también se pierde historia y conocimiento. Aún así insistió en su creencia de que no se adoptan de forma ligera.

Ante la demanda del moderador, dado lo avanzado de la hora y la extensión del debate, el ponente finalizó destacando la importancia del directivo con el siguiente mensaje: “Los directivos de primera se rodean de gente de primera; los de segunda lo hacen de gente de tercera para que parezcan de primera”.

En resumen, una nueva jornada del Foro Atenea donde se ofreció a los asistentes la posibilidad de debatir libremente aportando y recibiendo conocimiento y experiencia. ■