

MARCOS URARTE PRESIDENTE DEL GRUPO PHAROS

«El reto no es la productividad sino la competitividad»

El fundador del Grupo Pharos reflexiona sobre las 'enfermedades' de empresas

TERESA JIMÉNEZ
MADRID

Marcos Urarte fundó el Grupo Pharos hace 12 años. Desde entonces esta consultora no ha dejado de ayudar a otras compañías a través de sus servicios relacionados tanto con la estrategia, negocio, procesos, tecnologías y RSC como con las personas, el desarrollo de equipos y la gestión del talento. Autor de varios libros, Urarte conoce bien los problemas que afectan a las empresas, sobre todo, en momentos como éste, en el que la incertidumbre ha hecho mella en muchas compañías.

En estos momentos, ¿qué servicios son los que más están demandando las empresas?

Fundamentalmente, consultoría estratégica y de negocio. Lo que nos encontramos es que muchas empresas no saben qué hacer ante el

ENFERMEDADES

«A PARTE DE LA ANEMIA, HOY EN DÍA LAS EMPRESAS ESTÁN DEPRIMIDAS»

ESTRATEGIA

«LO QUE HA SERVIDO HASTA AHORA NO VA A PERMITIR SEGUIR TENIENDO ÉXITO»

cambio de escenario, existe un gran desconcierto y recurren a nosotros para que les ayudemos a encontrar el camino o las diferentes posibilidades que pueden tener.

Pero, ¿qué es lo que les falta a las organizaciones: estrategia, competitividad, liderazgo, gestión de personas o poner más atención a la RSC...?

De todo. Hoy en día una empresa debe hacer una serie de reflexiones que son de sentido común. Una es darse cuenta de que lo ha servido hasta ahora, lo que les ha funcionado, no les va a permitir seguir teniendo éxito. Se tienen que replantear las cosas de forma totalmente distinta. Y también nos



Marcos Urarte no tiene 'pelos en la lengua' a la hora de hablar de las males de las empresas



Urarte destaca la sostenibilidad de la empresa familiar

encontramos que las empresas no tienen claro que el objetivo de una compañía no es la productividad sino la competitividad. Cuando hablamos de competitividad, además de la productividad intervienen factores como la innovación, la cultura, el servicio, etc. y al añadir estos otros factores es cuando nos damos cuenta de que es importantísimo trabajar con las personas. Con lo que dentro de lo que es el

proceso de reflexión estratégica tenemos que hacer mucho énfasis en cómo alinear las personas con la estrategia y los objetivos de la empresa.

Hace unos años participó en la redacción del libro 'Patologías de las organizaciones'. ¿Con el paso de los años, han cambiado las patologías que afectan a las compañías?

Cuando escribimos el libro había un entorno económico y se empezaban a detectar ciertas cosas. Entonces la principal enfermedad era la miopía o la ceguera porque no veía lo que iba pasar, no se quería ver. Hoy en día una de las enfermedades más comunes, a parte de la anemia, es la depresión, las empresas están deprimidas, notas tristeza. Las enfermedades van cambiando porque ha cambiado el entorno

¿Cómo se cura esa depresión?

La respuesta fácil es con optimismo y con mucho trabajo. Pero algo que intento inculcar por encima de todo en las empresas es optimismo porque si no se entra en un círculo vicioso, cada vez hay menos salidas y al final no ves ninguna y tiras la toalla. En este momento, hay muchas empresas que están tirando la toalla.

Antes hablaba de alinear objetivos, estrategia y personas. ¿Se está consiguiendo? Porque en estos momentos es muy fácil retener a los empleados, pero otra cosa es motivarlos...

En esto soy a veces muy crítico con las empresas. Algo que tienen

que tener muy claro es que para poder pedir compromiso a las personas tienen que ser capaces de generar confianza. Cuando no generas confianza no le puedes pedir a nadie compromiso, le puedes pedir obediencia, que acate las decisiones, pero no le podrás pedir que esté ilusionado. La motivación y la ilusión es una decisión personal. Cuando vemos empresas que están ganando millones de euros, que están creciendo y que hacen EREs, ¿qué compromiso le vas a pedir a las personas que se quedan? ¿Qué mensaje les estás dando?

Según está hablando no puedo dejar de pensar en una gran em-

UNA COTIZADA

«CUANDO TIENE QUE DECIDIR A QUIÉN SATISFACE, NO TIENE DUDA: AL ACCIONSITA»

EMPRESA FAMILIAR

«EXISTE COMPROMISO PARA TRASPASAR EL NEGOCIO A LA SIGUIENTE GENERACIÓN»

presa española. ¿Qué mensaje está dando?

El mensaje que está dando Telefónica es que su orientación, que no la considero mala ni la estoy discutiendo, es una orientación al accionista pero no al empleado. Está orientada a su capitalización bursátil

¿Le pasa a todas las empresas que están en bolsa?

A la mayoría, claro. El tema de la capitalización bursátil, que no lo discuto, tiene ese componente 'maligno', y es que la bolsa es insaciable, y las empresas tienen que dar cada vez mayor beneficio. Y cuando una empresa tiene que decidir a quien satisface no tiene ninguna duda, al accionista.

¿Ocurre lo mismo en las pymes?

No, y menos en la empresa familiar. Primero, porque no tienen que retribuir al accionista, muchas veces no cotizan en bolsa, y normalmente en la empresa familiar ves un compromiso enorme de la propiedad con la empresa y un objetivo de la empresa familiar suele ser traspasar el negocio a la siguiente generación, con lo que sí hay ciertos criterios más de sostenibilidad que están en la cultura. Hay de todo, pero sí que la empresa familiar suele ser distinta. Además hay una enorme diferencia, cuando en la empresa familiar el director o el dueño hace acciones sociales lo está haciendo con su dinero, en la multinacional lo realizan con el dinero de otro, siempre es más fácil gastar el dinero de otro que el tuyo. ■